

O Direito enquanto recurso indispensável às empresas e potenciador de vantagem competitiva

VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

Fernando Gil Teixeira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

setembro de 2020

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes contributos e apoios que foram fundamentais para o seu desenvolvimento e para a sua conclusão e sem os quais a mesma teria sido bem mais difícil de preparar.

Ao Professor Doutor João Ferreira, pela sua orientação, pelo seu total apoio e confiança demonstrada no meu trabalho e na minha produção de conhecimentos, por acreditar num projeto e num tema tão “fora da caixa” e inovador no nosso contexto o que lhe exigiu uma maior atenção e dedicação para conseguir auxiliar-me, por me ajudar a aprimorar cada pormenor deste trabalho, não deixando nada por analisar e ainda pela forma como acabou por me marcar enquanto professor de uma das unidades curriculares do 2º Ciclo de Estudos de Gestão na Universidade da Beira Interior, em que me transmitiu imensos conhecimentos e me ensinou a como fazer de forma devida uma investigação prática que fosse fundamentada e criasse novo conhecimento.

À Universidade da Beira Interior, no seu todo, por me ter recebido vindo de outra instituição de ensino de superior e de outra área de estudos de braços abertos e se ter tornado rapidamente na minha família académica e que acabou por marcar o meu percurso.

Aos vários docentes que, durante este ciclo de estudos, tiveram uma importância tremenda ao transmitir-me novos conhecimentos de uma área na qual me estava a iniciar academicamente e na qual precisei de rapidamente apreender todas as suas bases.

À Professora Doutora Arminda do Paço, pelo auxílio que me acabou por dar durante esta fase, sempre disponível para me esclarecer várias dúvidas protocolares e procedimentais, numa fase de pandemia carregada de incerteza e em que as dúvidas relativamente à entrega da dissertação foram mais que muitas.

Aos inquiridos do questionário e a quem lhes transmitiu muitas vezes o mesmo, pois sem essa ajuda para chegar ao público-alvo do mesmo teria sido bem mais difícil obter a amostragem devida e que se revelou fundamental para os resultados obtidos e para as conclusões retiradas dos mesmos.

Aos meus colegas de trabalho (e amigos, porque também o são) do Jornal Fórum Covilhã e da Rewilding Portugal por terem entendido o tempo que precisava para cumprir este objetivo e que estiveram sempre a torcer pelo seu sucesso.

Aos meus colegas de mestrado e muitas vezes de grupo de trabalho, Luís Godinho, Beatriz Carpinteira e Ricardo Narciso, pela ajuda nas constantes noites de estudo e de trabalho para que todo o grupo pudesse ser bem-sucedido, sem nunca querermos passar por cima de ninguém e sempre com o objetivo de que todos pudessemos cumprir e alcançar os resultados desejados.

À minha amiga Carla Ribeiro, que, como sempre e em relação a tudo, esteve sempre disponível para tudo, sempre com total companheirismo, força, apoio e amizade, mesmo nos momentos mais difíceis ou que precisaram de uma maior superação da minha parte.

À minha avó Conceição, e ao seu total companheirismo e amor para terminar a minha licenciatura com sucesso no Porto durante quatro anos de muita cumplicidade e que me possibilitaram estar agora a cumprir um sonho no regresso a casa como este.

Aos meus gatos, Dali e Saramago, que acabaram por muitas vezes ser a minha maior companhia durante a investigação e realização desta dissertação e que muitas vezes na sua paz e no seu silêncio foram o escape e a companhia perfeita para lidar bem com a situação e não desistir.

E, por último, aos meus pais e ao meu irmão, pois sem um bom ambiente familiar e um seio familiar coeso nada disto seria possível. É a eles que tudo devo e é, numa fase como esta que as asas se libertam e cumprimos os nossos próprios sonhos por nós próprios, que mais valor damos a essas ligações que são para todo à vida e que são também razões de existência, assim como por todo o investimento que fizeram na minha educação e no meu ensino para que pudesse atingir este patamar.

Folha em branco

Resumo

Os recursos e a sua análise individual são fundamentais para entender melhor a dinâmica interna e externa das empresas, assim como o peso que cada um deles tem na obtenção de vantagens competitivas sobre a concorrência. Desde os anos 80, muitos têm sido os autores que se têm dedicado a investigar os vários recursos empresariais e as suas variadas dimensões, embora hajam ainda recursos que se encontram por explorar mais a fundo e que também podem ser determinantes para o sucesso de uma empresa no mercado competitivo em que se insere.

Esta investigação visa abordar o Direito e o conhecimento jurídico inerente ao mesmo enquanto recurso e capacidade fundamentais para as empresas poderem ter sucesso nos mercados e realidades em que operam e obterem uma vantagem competitiva mais sustentável e duradoura relativamente aos restantes concorrentes diretos.

A nível prático, a investigação, através de um questionário realizado a duzentos gestores portugueses, avaliou a importância e a utilização deste recurso numa amostragem de duzentas empresas em Portugal, onde se incluem gestores de empresas de todos os distritos e ilhas do país, para ter uma maior abrangência de resultados que expliquem o panorama nacional relativo à temática, tendo-se focado em entender o estado atual de coisas no país relativamente a esta temática. Através dos resultados obtidos foi possível saber a consciência e perceção que os gestores portugueses já têm sobre a importância do Direito enquanto recurso e das suas vantagens para as empresas, assim como a dicotomia entre o reconhecer essa importância, mas ainda não fazer uma utilização condizente com esse entendimento. A presente dissertação traz ainda a contribuição inovadora de ser a primeira investigação relativamente a este tema a nível nacional.

Palavras-chave

Gestão; direito; recurso; conhecimento jurídico; estratégia; vantagem competitiva; RBV; astúcia legal.

Abstract

The resources and their individual analysis are fundamental to understand better the internal and external dynamics of the companies, as well as the weight that each one of them has in obtaining competitive advantage over the competitors. Since the 1980s, many authors have dedicated many time investigating the various business resources and their varied dimensions, although there are still resources that need to be explored further and that can also be decisive for the success of a company in the markets in which it operates.

This research aims to address the Law and the legal knowledge inherent to it as a fundamental resource and capacity for companies to be successful in the markets and realities in which they operate and to obtain a more sustainable and lasting competitive advantage in relation to their direct competitors.

At a practical level, the investigation, through a questionnaire carried out to two hundred Portuguese managers, evaluated the importance and the use of this resource in a sample of two hundred companies in Portugal, which include company managers from all districts and islands in the country, to have a wider range of results that explain the national panorama related to this theme, focused on understanding the current state of affairs in the country regarding this theme. Through the results obtained, it was possible to know the awareness and perception that Portuguese managers already have about the importance of Law as a resource and its advantages for companies, as well as the dichotomy between recognizing this importance, but not yet making use of it consistent with that understanding. The present dissertation also brings the innovative contribution of being the first research on this topic at the national level in Portugal.

Keywords

Management; law; resource; legal knowledge; strategy; competitive advantage; RBV; legal astuteness

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>vi</i>
<i>Abstract</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>xii</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>xiv</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xvi</i>
1 Introdução	1
1.1 Motivos da escolha do tema e lacunas identificadas	1
1.2 Primeira análise à problemática em estudo	2
2 Revisão da Literatura	3
2.1 Intentos históricos da utilização do Direito pelas empresas	3
2.2 Teoria dos Recursos e Capacidades	4
2.2.1 Direito enquanto recurso (reactivo vs proactivo)	8
2.3 Teoria da Vantagem Competitiva	11
2.3.1 O Direito enquanto potenciador de vantagem competitiva para as empresas	15
2.4 <i>Manager's Legal Plan</i>	17
2.5 <i>Legally Astute Managers</i>	20
3 Metodologia	23
4 Resultados e discussão	24
4.1 Análise descritiva	24
4.2 Análise de regressão linear	30
4.3 Discussão dos resultados	34
5 Conclusões	35
6 Bibliografia	36

Lista de Figuras

Figura 1– Medir o impacto de um recurso nas empresas, baseada em Madhani (2009) e Mata et al. (1995)_____12

Figura 2 – Distribuição geográfica dos inquiridos pelo questionário_____25

Lista de Tabelas

Tabela 1 – As dimensões da vantagem competitiva (baseada em Downing, 2018)_____14

Tabela 2 - Direito traz vantagem competitiva às empresas? Conclusões de Bird (baseada em Bird, 2008)_____15

Tabela 3 – Valores descritivos das questões realizadas_____27

Tabela 4 - Análise de regressão linear relacionada com as hipóteses de investigação levantadas (H1 a H5) entre as variáveis que as influenciam_____31

Lista de Acrónimos

ADR	Alternative Dispute Resolutions
BL	Business Lawyers
EESC	European Economic and Social Committee
RBT	Resource Based-Theory
RBV	Resource Based-View
SCA	Sustainable Competitive Advantage
TMT	Top Management Team
VRIN	Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-substitutability
VRIO	Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Organization

1. Introdução

1.1 Motivos da escolha do tema e lacunas identificadas

O principal motivo que impulsionou uma pesquisa inicial deste tema, para entender se era o tema certo a abordar e se o mesmo era passível de uma investigação mais aprofundada nesta vertente que foi seguida, foi o conhecimento prévio que já tinha em Direito e na sua ligação ao mundo empresarial. Conhecendo de forma académica o alcance do direito empresarial e a sua crescente importância para as empresas e sabendo que este era um recurso fundamental para estas que ainda não tinha tido um estudo enquanto recurso individualizado, algo importante até pela sua especificidade, a escolha recaiu nesta análise. Juntando esse conhecimento académico da licenciatura de Direito ao conhecimento académico de Gestão obtido na parte letiva do mestrado, entendi que os dois mundos tinham uma interligação que era fundamental de abordar e entender a sua dimensão no dia-a-dia das empresas e na forma como estas podem utilizar o Direito para obter vantagens relativamente aos seus concorrentes nos mercados.

A principal lacuna identificada aquando de uma primeira análise ao recurso do Direito e ao conhecimento jurídico inerente a este dentro das empresas foi a falta de estudos e investigações sobre esta correlação e interdisciplinaridade em Portugal. O Direito, na literatura nacional, não foi ainda observado e analisado como um recurso independente dos outros nas empresas e que necessita de um estudo individualizado dos restantes, sendo esse um dos objetivos iniciais a que esta investigação se propõe.

Na literatura internacional, o tema já tem sido diversas vezes abordado e já existem muitas investigações nesse sentido, nomeadamente em Bagley (2008, 2010 e 2016), Bird (2008 e 2011) e Haapio e Siedel (2010), e embora sempre se dedicando mais ao ponto de vista legal e jurídico desta correlação entre o Direito e a Gestão, sendo que prova disso é que as revistas internacionais onde a maioria destes estudos e artigos foram publicados são praticamente todas dedicadas à área jurídica do conhecimento, nomeadamente Bagley (2016), DiMatteo (2010) e Haapio e Siedel (2010) que publicaram no *American Business Law Journal* ou Bird (2008) que publicou os primeiros estudos sobre este tema no *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*. Por este mesmo motivo, é fundamental começar a analisar em Portugal a preponderância que este recurso tem no sucesso das empresas quando individualizado dos outros recursos que estas têm à sua disposição.

Mesmo a nível internacional, há outra lacuna e dificuldade que se coloca no tratamento deste tema e que também é um objetivo desta investigação de conseguir ultrapassar. O tema apenas começou a ser investigado de forma mais aprofundada já na primeira década do século XXI, conforme dão conta Haapio e Siedel (2010). Esta sua atualidade faz com que a sua base teórica ainda esteja muito dispersa, sendo, portanto, fundamental aglomerar numa revisão de literatura

os vários estudos e respetivos autores que têm investigado este tema, de forma a cruzar conclusões e encontrar pontos comuns que sirvam como pontes para o entender de forma mais uniforme e sustentada.

Esta investigação serve então também para servir como uma possibilidade de reunir o máximo de literatura pertinente sobre o tema de forma organizada e sistemática, evitando a sua dispersão.

1.2 Primeira análise à problemática em estudo

Desde Wernerfelt (1984) que é estudada de forma mais aprofundada a importância dos recursos para as empresas, sendo que só mais tarde é que se começou a ligar essa importância dos mesmos à necessidade de criar vantagem competitiva sobre os principais concorrentes nos mercados onde as empresas se movem, principalmente através da investigação de Barney (1991), que marcou uma clara mudança de paradigma, interligando estes dois conceitos fundamentais para a gestão de empresas: recursos e vantagem competitiva.

Desde então, vários foram os recursos que começaram a ser estudados de forma individualizada para se aferir a sua importância para as empresas, nomeadamente o capital humano, que Becker (1993) estudou ao pormenor. A grande maioria das investigações centrou-se sempre em recursos humanos e intangíveis, pois são considerados aqueles que mais dificilmente são imitáveis pela concorrência, uma das principais características para um recurso garantir vantagem competitiva, conforme refere Barney (1991). Entretanto e com o avançar dos estudos relativos à importância do conhecimento e da sua transmissão das organizações, existiram também diversos estudos no sentido de olhar para o conhecimento como um recurso fundamental para as empresas e para o comportamento das mesmas nos mercados, nomeadamente Ucbasaran, Westhed e Wright (2008) que se focaram no conhecimento transmitido entre trabalhadores. Também Brunos, Holland, Shepherd e Wiklund (2008) desenvolveram estudos sobre o conhecimento ligado à prática e à experiência e à sua influência na *performance* e vantagem competitiva das empresas.

Já antes, Grant (1996) havia relacionado a teoria dos recursos e capacidades com recursos ligados ao conhecimento, onde ele próprio abordou a importância de um bom conhecimento da legislação e da regulamentação para as empresas terem sucesso. Entretanto e principalmente a partir da segunda década do século XXI, outros recursos começaram a ser abordados de forma individual pela sua importância e especificidade e foi assim que surgiram as primeiras investigações especificamente relacionadas com a importância do Direito nas empresas. Os principais impulsionadores desta linha de investigação foram Bird (2008) e Haapio e Siedel (2010), que o consideraram um recurso difícil de imitar e extremamente complexo, o que o tornava um recurso de uso estratégico para as empresas e garante de vantagem competitiva, se devidamente utilizado.

Este olhar de interdisciplinaridade de duas áreas que até então estavam quase totalmente desligadas uma da outra, foi fundamental para entender a importância que o ambiente jurídico em que as empresas se situam tem no seu sucesso (Bird, 2008), sendo que a literatura tem-se

focado agora nos últimos anos em estudar a melhor forma de integrar o Direito nas empresas, conforme será abordado de forma mais aprofundada adiante.

2. Revisão da literatura

2.1 Intentos históricos da utilização do Direito pelas empresas

Antes de mais, é fundamental inserir o Direito enquanto recurso indispensável às empresas e potenciador de vantagem competitiva, assim como o conhecimento jurídico inerente ao mesmo, tanto histórica como doutrinalmente, de forma a permitir entender-se o seu surgimento, já que derivado à sua novidade é necessário ter-se presente o caminho que tem sido percorrido em relação a esta temática, dando a conhecer os seus variados intentos históricos e os seus primórdios. Antes ainda de abordar as teorias clássicas de Gestão e as suas lacunas em relação ao Direito, enquanto parte integrante das mesmas, importa primeiro ir à génese da problemática e compreender os motivos do seu surgimento.

Para Haapio e Siedel (2010), entender a utilização do Direito pelas empresas enquanto recurso implica verificar como foi sendo integrada a estratégia jurídica na estratégia de negócios nos últimos anos, não descurando que estes estudos surgiram apenas na primeira década do século XXI. Estes mesmos autores referem que estas duas estratégias sempre estiveram muito distanciadas no passado, dado que apenas se interligavam em situações já de litígio existente. Na sua grande maioria essa interligação dava-se apenas quando era necessário encontrar acordos entre as partes, para não prolongar litígios ou recorrer de todos os processos apesar dos custos para enviar uma mensagem a potenciais demandantes, sendo, portanto, o Direito uma arma para resolver problemas legais existentes.

Comprovaram, no entanto, a existência de duas áreas em que essa interação já ocorria. Primeiro, quando as empresas investiam recursos para conseguir influenciar uma reforma legal que aperfeiçoasse as políticas públicas de acordo com os objetivos das mesmas. Shell (2004) já havia referido um exemplo disso mesmo, quando a empresa *The Walt Disney Co.* quis mais proteção dos seus direitos de autor das suas personagens e por esse motivo persuadiu o congresso americano a prolongar por vinte anos a proteção a todo o trabalho criativo. Apesar disso, Haapio e Siedel (2010) consideram essa possibilidade uma faca de dois gumes, porque ao mesmo tempo essa reforma legal beneficia todas as empresas da indústria e não apenas a que operou a reforma legal, reduzindo a capacidade de gerar vantagem competitiva sobre os competidores. Como se verá em pormenor mais adiante, a empresa que investir nessa reforma legal tem gastos que acabarão por beneficiar outros que não tiveram os mesmos gastos para usufruir dessas alterações legais, os denominados *free riders* (Di Matteo, 2010), porque andam ao ritmo dos outros e dos impulsos legais gerados por outros. Haapio e Siedel (2010) referem na sua investigação que esses

que evitam a contribuição são os oportunistas que aproveitam os outros que contribuem por iniciativa própria para estes beneficiarem também (os “tontos”).

Já o segundo diz respeito à decisão da localização da atividade empresarial da empresa (Haapio e Siedel, 2010). Há países que têm os custos legais mais baixos para estabelecimento de uma empresa, o que os torna mais atrativos para uma empresa que se pretende estabelecer. A China, por exemplo, é apontada como tendo baixos custos de produção, devido a possuir mão-de-obra barata e poucas leis ambientais restritivas. Estas diferenças têm-se reduzido porque os custos legais têm-se globalizado e uniformizado e além disso os bens são regulados pelos países para os quais são vendidos também, havendo testes de qualidade dos produtos. Além disso, o direito contractual e processual têm convergido entre os vários ordenamentos jurídicos para reduzir essas disparidades (Haapio e Siedel, 2010). Tao (2000) aponta como exemplo a China, que atualizou as suas políticas ambientais na viragem do século, tendo nessa altura várias empresas americanas fechado as suas unidades nesse país devido ao aumento dos custos de produção fruto dessa decisão governamental.

Especificamente na Europa, a influência do Direito na estratégia empresarial desenvolveu-se através do movimento de direito proactivo que será abordado em pormenor mais à frente, sendo que a primeira publicação sobre o tema surgiu em 1998, por Helena Haapio (Haapio e Siedel, 2010). O tema foi sendo desenvolvido posteriormente e deu inclusive lugar a uma conferência sobre o mesmo na Finlândia em 2003, local onde se criou na mesma altura uma escola dedicada ao tema, a *Nordic School of Proactive Law*. A própria União Europeia aderiu a este movimento posteriormente, através do *European Economic and Social Committee* (EESC), quando considerou fundamental o direito proactivo para a estabilidade empresarial europeia e começou a desenvolver estudos sobre o mesmo (Haapio e Siedel, 2010).

2.2 Teoria dos Recursos e Capacidades

Wernerfelt (1984) foi um dos grandes pioneiros na forma como analisou a importância que os recursos de uma empresa têm direta ou indiretamente para o seu sucesso a curto, a médio e a longo prazo. Para o mesmo, os recursos e os produtos são para uma empresa dois lados da mesma moeda, já que estão ligados e são interdependentes. Os recursos existem para produzir, comercializar etc. os produtos em questão e os produtos só existem se se utilizar os recursos à disposição pela empresa. Partindo desta premissa, Wernerfelt (1984) conclui que os recursos são, por esse mesmo motivo, fundamentais para a rentabilidade e produtividade de uma empresa. Esta abordagem de Wernerfelt e posteriormente desenvolvida por muitos outros autores, denominada de “*Resource Based View* (RBV)”, analisa e interpreta os recursos das organizações para entender como estes as ajudam a conseguir vantagens competitivas sustentáveis (Madhani, 2009). A vantagem competitiva será um tema abordado de forma individual mais à frente.

Como ponto de partida desta análise de recursos é importante verificar a definição que Wernerfelt (1984) nos apresenta de recurso, assim como de recurso de empresa mais especificamente. Para

o autor, um recurso é tudo aquilo que possa ser considerado como uma força ou uma fraqueza de uma empresa, sendo que aplicando isso especificamente aos recursos que uma empresa têm ao seu dispor, estes são todos os ativos tangíveis e intangíveis que estão ligados de forma semipermanente com a empresa, partindo da definição que já nos era dada por Caves (1980). Wernerfelt (1984) dá alguns exemplos destes recursos, entre eles o nome da marca, o conhecimento possuído (nomeadamente o tecnológico, mas não só), funcionários com muitas competências, maquinaria, procedimentos eficientes, contratos estabelecidos, capital etc. O Direito, como refere Bird (2011), pode claramente ligar-se a alguns destes exemplos apontados por Wernerfelt (1984), já que segundo este autor o mesmo influencia a eficiência dos procedimentos de uma empresa e é altamente influenciador no estabelecimento de contratos por parte das empresas, além de fazer parte de um conhecimento individualizado (conhecimento jurídico), algo também apontado nestes exemplos referidos.

Wernerfelt (1984) refere ainda na sua investigação que a existência de recursos substitutos diminui os retornos para quem os utilizasse, apontando o exemplo dos recursos mecânicos, que estão a perder a preponderância que tinham com o surgimento de recursos eletrônicos e hidráulicos. Barney (1991) refere na sua investigação que os recursos valiosos, incluindo as capacidades individuais do gestor ou dos funcionários, beneficiam a empresa conforme a capacidade de explorar as oportunidades que estes nos dão, algo que diminui se forem facilmente imitáveis. São os recursos mais difíceis de imitar que se tornam as fontes de performances superiores e vantagens competitivas (Barney, 1986; Hamel and Prahalad, 1994).

Bowman e Swart (2007) referem que o capital humano e o conhecimento por ele gerado é um dos mais dificilmente imitáveis. Por isso mesmo, o Direito, enquanto recurso, tem esta vantagem de ser dificilmente substituível, como refere Bird (2011), como mais à frente será abordado mais em pormenor, ao concluir que os substitutos são escassos e a sua obtenção é muito dispendiosa, dada a complexidade do Direito e da sua utilização por juristas especializados. Esta possibilidade de substituição ou imitação por outros recursos está muito ligada à vantagem competitiva das empresas, tópico que será analisado também nesta investigação.

Becker (1993) identifica dois tipos de capital humano, o geral e o específico. O capital humano geral/genérico consiste nas capacidades e conhecimento que é adquirido na educação e que é facilmente transmissível (Ucbasaran, Westhed e Wright, 2008). Já o capital humano específico é considerado aquele que é mais imóvel e que está ligado à prática e à experiência (Brunos, Holland, Shepherd e Wiklund, 2008). Como veremos mais à frente em pormenor, o conhecimento jurídico que os gestores adquirem com a prática e aconselhamento insere-se no capital humano mais geral, podendo ser gestores com mais ou menos astúcia legal conforme os seus conhecimentos na área (Bagley, 2008). Já o aconselhamento jurídico especializado por juristas com conhecimento e experiência na área insere-se no capital humano específico, porque é adquirido pela prática e pela experiência efetiva na prática do conhecimento adquirido antes (Bird, 2011).

Outra grande vantagem para se aproveitar os recursos ao máximo por parte de uma empresa é, segundo Wernerfelt (1984), ser a primeira ou das primeiras a utilizar um novo recurso ou a utilizar um recurso de uma forma diferente do que até então era feito. Além disso, para Wernerfelt (1984), o grande objetivo das empresas tem de passar por ter uma posição perante os recursos que torne mais difícil aos competidores acompanharem-nas, criando barreiras a tal, apontando como exemplos a aposta na lealdade do cliente, o ter uma experiência muito desenvolvida e também ter os melhores funcionários possíveis nos seus quadros.

Barney (1991) definiu um critério para concluir quais os recursos que providenciam mais vantagem competitiva e performance superior sustentada, o denominado “modelo VRIN” (*Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non-substitutability*). Este modelo de Barney (1991) defende que os recursos para conseguirem gerar essa vantagem em relação aos competidores devem ser:

1. Valiosos (darem valor estratégico às empresas, ajudando as empresas a explorar oportunidades de mercado. Os recursos devem adicionar valor à empresa);
2. Raros (devem ser difíceis de encontrar e explorar pela concorrência, porque se não o fossem seriam explorados por várias empresas perdendo valor de mercado e capacidade de criar vantagens);
3. De imitabilidade imperfeita (difíceis de copiar ou imitar pela concorrência, por ser complexos e especificamente adequados e utilizados por cada empresa na sua situação específica);
4. Não-substituíveis (que não possam ser substituídos por outros recursos que também consigam fazer o seu papel, assim os concorrentes não conseguirão a mesma performance utilizando recursos alternativos).

Este modelo foi posteriormente atualizado, denominando-se agora de “modelo VRIO”, sendo que o facto de não ser substituível foi alterado para o facto de a empresa estar ou não organizada para explorar o recurso devidamente, utilizando então a letra “O” a representar *Organization* (organização). Cardeal e António (2012) analisam este novo modelo na sua investigação, referindo que se os primeiros três requisitos para entender a capacidade de os recursos gerarem vantagem competitiva são características que os próprios precisam de ter (serem valiosos, raros e de imitabilidade imperfeita), o último requisito que foi adicionado a este modelo, é uma capacidade de organização que a empresa tem de ter para conseguir aproveitar recursos que cumpram esses requisitos para conseguir obter essa vantagem competitiva. Para estes autores, não adianta uma empresa possuir recursos que cumpram estes requisitos se depois não os conseguir organizar devidamente e produzir uma vantagem competitiva efetiva relativamente aos concorrentes mais diretos. Para Cardeal e António (2012) as capacidades dinâmicas de uma empresa (o seu conhecimento, a sua gestão, a sua capacidade conduzir as operações diárias etc.) compõem a organização enquanto quarto critério de vantagem competitiva criada pelos recursos dentro das empresas. Para estes autores, um recurso ser uma fonte de vantagem competitiva é ele ser valioso,

raro e dificilmente imitável, mas para este recurso conseguir de facto funcionar como uma vantagem competitiva para as empresas é necessário que estas tenham a capacidade de conseguir mudar o ambiente envolvente e os mercados através da sua utilização, algo que conseguem sendo organizadas e estando preparadas para utilizar recursos destas características.

Rumelt (1987), assim como Dierickx e Cool (1989) foram outros autores que se dedicaram a estudar a imitabilidade dos recursos, chegando também à conclusão de que as empresas tudo têm de fazer para criar barreiras à possibilidade de imitação dos seus recursos. Já mais tarde, Madhani (2009) aponta que para se conhecer o impacto de um recurso nas empresas, existem três questões basilares, em muito ligadas aos requisitos que Barney (1991) já apontava antes: o seu valor para a empresa, a sua distribuição ou não pela concorrência de forma heterogénea e a sua capacidade ou não de mobilidade/transferência. Mais à frente esta teoria será abordada em pormenor, quando se fizer a ligação dos recursos à vantagem competitiva.

A importância dos recursos numa empresa continuou a ser estudada e foi considerada tão fundamental que Hansen e Wernerfelt (1989), e posteriormente Rumelt (1991), comprovaram em estudos empíricos que fatores como os recursos e a organização das empresas explicavam melhor a performance das mesmas do que as variáveis da indústria ou dos mercados a cada ocasião.

Mais tarde, Barney et al. (2011) analisaram a evolução da teoria RBV ao longo do tempo. Para estes autores, uma teoria que é utilizada há tantos anos como esta era podia apenas seguir dois caminhos: revitalização ou declínio, sendo que o seu objetivo tem de ser sempre conseguir encontrar novas direções para evitar acabar a cair em desuso. Este estudo concluiu então que o principal sinal de que tinha atingido uma maturação elevada era o facto de agora a literatura se referir à mesma como uma teoria e não como uma visão (view), como acontecia ao princípio. Esta transição de *Resource Based-View* para *Resource Based-Theory* (RBT) é apontada como a principal prova da consolidação científica que esta teoria tem tido nas últimas décadas, tendo sido já integrada em muitas outras teorias e tendo sido muito desenvolvida por outros autores posteriormente, conforme referem Barney et al. (2011). Os novos contributos que foram referidos nesta investigação pós-Wernerfelt, segundo Barney et al. (2011), deram nova vida à RBV (agora RBT) e tornaram-na mais completa e preparada para os desafios do futuro, mais de dez anos depois da investigação inicial de Wernerfelt (1984).

Ainda nas investigações mais atuais sobre esta temática, esta forma de olhar os recursos como a principal fonte de vantagem competitiva ainda é o ponto de partida para o estudo da importância dos recursos nas empresas (Ardaneswari, Novi e Andan, 2020). Esta ligação entre os recursos e a procura da vantagem competitiva (tema abordado individualmente mais à frente) é cada vez mais apontada como uma das principais estratégias para as empresas terem sucesso nos mercados, sendo que Mulyono (2013), refere até que o núcleo da atual teoria RBV é mesmo a vantagem competitiva, sendo ela a forma de medir a importância dos recursos nas empresas. Este autor refere que quando uma empresa tem recursos únicos e por isso difíceis de copiar pelos

competidores ou então recursos que não sendo únicos se tornam utilizados de forma única pelas empresas, porque estas possuem uma organização ou capacidades únicas para o fazer, essa empresa tem uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que a levará a conseguir uma performance superior nos mercados.

Também Sutanto e Sudarsono (2018) concluíram na sua investigação relativamente à RBV, neste caso aplicada à indústria bancária, que os recursos das empresas são ativos estratégicos com um papel importante para ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes. Na sua investigação, estes autores identificaram recursos específicos desse setor bancário que, pela sua especificidade e utilização diferenciada e organizada, davam aos bancos vantagem sobre a concorrência, sendo que todos os recursos que esta investigação abrangeu foram considerados significantes e positivamente correlacionados com o aumento da performance e da vantagem competitiva dos mesmos, à exceção do treino/formação dos trabalhadores, em que a correlação foi considerada insignificante. É então mais uma investigação que coloca ênfase na necessidade de as empresas se saberem organizar para conseguirem utilizar os recursos diferenciados que têm a seu favor.

O estudo de Ardaneswari, Novi e Andan (2020) conseguiu concluir que os recursos tangíveis e as capacidades da empresa em gerir recursos têm uma influência para conseguir ter vantagem competitiva. Na mesma investigação, não conseguiram concluir a importância de recursos intangíveis, no entanto, a sua maior conclusão foi que a empresa ter uma estratégia competitiva no mercado (algo para que o Direito e a estratégia jurídica de uma empresa contribuem de forma clara, como se verá mais à frente) contribui de forma forte e positiva para uma melhor performance da mesma.

2.2.1 Direito enquanto recurso reativo vs proactivo

Depois de diversas investigações de Bird (2008 e 2011) e Haapio e Siedel (2010), o Direito pela sua difícil imitabilidade e complexidade (duas características que serão abordadas em pormenor posteriormente) é considerado um recurso de uso estratégico para as empresas, havendo duas formas diferentes de o utilizar e integrar nas mesmas: reactivamente ou proactivamente. Para Bird (2011), quando falamos da utilização do Direito de forma reativa, significa que as empresas recorrem aos juristas e ao seu conhecimento jurídico quando enfrentam problemas legais e litígios que necessitam da sua intervenção, seja para os dirimir, seja para chegar a acordos que evitem que estes prossigam pela via judicial quando possível. Não há nesta reatividade uma postura preventiva e é isso que essencialmente distingue estas duas formas de atuação. Quando a utilização deste recurso é feita de forma proactiva, então nesse caso as empresas recorrem aos juristas para saberem que medidas e estratégias devem adotar para não virem a ter problemas legais futuramente, ou seja, olham para o Direito não como uma desvantagem mas como uma ferramenta e um recurso preventivo que evita problemas legais e custos desnecessários à empresa que podem ser evitados com esta proatividade (Bird, 2011).

Grant (1996) foi um dos primeiros autores a relacionar a clássica teoria dos recursos e capacidades com os recursos mais ligados ao conhecimento, como é o caso do Direito, referindo que estes recursos são a chave para uma estratégia organizacional das empresas.

No entanto e segundo DiMatteo (2010), a maioria das empresas ainda vê o Direito como um obstáculo à criação de valor, sendo que por isso poucas olham para este recurso como um dispositivo para criar valor e vantagens estratégicas no mercado (conforme será abordado em profundidade mais adiante). Para este autor, as empresas que conseguem olhar para o Direito enxergando a sua natureza facilitadora, ao invés de apenas olharem para os obstáculos que a lei costuma trazer, estão mais aptas a ter uma postura proativa relativamente ao mesmo, já que entendem o potencial deste recurso criar valor para as mesmas. Com esta investigação, há o objetivo de verificar se as empresas portuguesas já utilizam o Direito de forma proativa ou se ainda entendem que uma resposta meramente reativa serve os seus interesses, e surge, portanto, a primeira hipótese de investigação:

H1: As empresas portuguesas utilizam mais o Direito de forma proativa do que de forma reativa

Para entender a forma como o direito enquanto recurso pode ser enquadrado nas empresas, Bird (2008) criou uma estratégia legal empresarial para ser seguida pelas empresas que quisessem fazer um melhor uso deste recurso que têm à sua disposição, tendo idealizado dentro desta estratégia cinco métodos/caminhos possíveis para fazer esta utilização, e que no fundo são cinco maneiras diferentes que os gestores têm de ver o Direito enquanto um recurso ao seu dispor já dentro da empresa (os denominados *The five paths of firm legal strategy*).

O primeiro consistia em utilizar medidas evasivas, ou seja, as empresas evitarem o cumprimento de certos requerimentos legais de forma propositada com o objetivo de reduzir custos, pois por vezes fica mais económico o pagamento de determinadas multas do que os gastos que se teriam para conseguir cumprir certas exigências legais. Nesta situação, o direito não está sequer a ser utilizado como um recurso, mas apenas como um mero obstáculo que é preciso evitar a todo o custo.

O segundo caminho era a tentativa de cumprimento integral do Direito e dos requisitos legais e o recurso a advogados para resolver problemas legais quando surgissem e fossem inevitáveis, sendo que aqui verifica-se o direito utilizado de forma reativa, pois é quando surge o problema que o Direito e neste caso a assessoria jurídica é utilizada enquanto recurso para resolver litígios existentes.

O terceiro caminho já falava em prevenção, já começava a emergir uma estratégia empresarial baseada no Direito, pois essa prevenção já consistia em utilizar o Direito para prevenir situações de conflito, olhando para aquele e para os limites legais existentes como um meio de alcançar um resultado estratégico. É neste caminho que o autor refere nesta mesma investigação que se inicia

a vantagem competitiva propriamente dita, embora ainda não esteja garantida nem seja sustentável, mas o Direito já está a ser um recurso olhado e aplicado proactivamente e de forma preventiva e não reativa aos problemas, tentando evitá-los em vez de apenas os resolver após surgirem.

O quarto caminho é o caminho da vantagem diferencial, ou seja, utilizar essas limitações impostas por lei como uma oportunidade. O objetivo é olhar para estas limitações e convertê-las em elementos que capacitem as empresas a reformarem-se de modo a prevenirem violações legais e tirarem proveito das mesmas (ex. leis ambientais e redução de poluição etc.). Neste caminho a vantagem competitiva através do Direito já existe pois está a ser utilizado previamente aos problemas pelas empresas, o que dá às empresas um elemento dificilmente imitável e inevitavelmente ambíguo e complexo como é o Direito e o uso da lei, criando esse elemento diferenciador e potenciador de vantagem à empresa que opte por este caminho.

Por último, o quinto caminho é o caminho da transformação. Este caminho fala das empresas que utilizam este recurso (o Direito e o conhecimento jurídico inerente) como um meio de conseguir uma vantagem competitiva, mas que seja sustentável, a denominada *Sustainable Competitive Advantage* (SCA). Estas empresas não só utilizam o Direito e o recurso a assessoria jurídica especializada de forma proactiva e preventiva, para evitar problemas legais futuros e para fazer reformas e alterações profundas no modo de atuação das empresas para evitar que incorram em violações legais, mas também utilizam os tais *business lawyers* na construção da estratégia empresarial, integrando o seu conhecimento jurídico especializado no modelo estratégico da empresa.

Para quem segue este último caminho, esta integração proactiva do Direito enquanto um recurso essencial à estratégia das empresas permitirá a longo prazo seguir um modelo que evite litígios judiciais de forma sustentável e duradoura. É fundamental, no panorama nacional português, entender se os gestores portugueses já têm consciência de que o Direito é um recurso estratégico para o sucesso das empresas e deste papel preventivo que tem o Direito para evitar litígios futuros, conforme confirma a literatura, e surgem aqui mais duas hipóteses de investigação:

H2: O Direito é considerado como recurso (estratégico) que influencia o sucesso das empresas.

H3: Os gestores portugueses compreendem que uma boa estratégia jurídica por parte das empresas previne litígios legais futuros.

Além disso permitirá evitar custos jurídicos necessários, garantindo-lhes uma vantagem competitiva em relação a este elemento/recurso em relação a todos os seus competidores diretos e indiretos que não façam uso do mesmo ou que o usem de uma forma reativa que, segundo este modelo de Bird (2008), já começa a ser muito rudimentar e ineficaz, dada a sua fácil imitabilidade (Haapio e Siedel, 2010). Em relação à capacidade de o Direito potenciar a vantagem competitiva das empresas, como foi anteriormente referido, importa abordar a Teoria da Vantagem

Competitiva de Porter (1985) e enquadrar este recurso dentro da mesma, como será feito de seguida.

2.3 Teoria da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é um conceito importantíssimo para esta análise e é amplamente discutido há muitos anos pela literatura, não tanto no conceito mas sim na forma de a atingir. A vantagem competitiva é, segundo Grant (1996), a capacidade de uma empresa ter melhor performance que os competidores no propósito mais básico da existência de uma empresa: o lucro. A vantagem competitiva é um conceito crucial na gestão estratégica das empresas já que está fortemente relacionada com a capacidade da empresa atingir a performance desejada (Chen, Sousa e He, 2016).

Negulescu (2019) refere que a forma mais comum de atingir uma vantagem competitiva é através da diferenciação em produtos ou serviços oferecidos aos consumidores, embora existam outras formas. Porter (1985) também o defendia, referindo que a vantagem competitiva se devia essencialmente ao preço reduzido da oferta ou a produtos e serviços diferenciados pela sua qualidade em relação a produtos similares oferecidos pelos concorrentes. Esta diferenciação consiste, num ambiente competitivo, em promover aquilo que é considerado único no mercado (Grant, 1999). Empresas que conseguem ter vantagem competitiva ocupam uma posição privilegiada na mente dos consumidores, como criadores de valor superior/acrescentado (Adner e Zemsky, 2016; Grahovac e Miller, 2009). Diz-se, portanto, que uma empresa criou vantagem competitiva quando a mesma oferece aos consumidores um valor superior que os seus competidores mais diretos (Kaleka, 2002). Conner (1991) foi outro dos autores que afirmou que a performance das empresas varia muito conforme o terem ou não posse de recursos e capacidades consideradas únicas. Para Madhani (2009), os recursos tornam-se únicos quando não podem ser facilmente transferidos ou comprados, ou que requerem mudanças profundas no ambiente ou na cultura da organização. Segundo Bird (2008), o Direito enquadra-se nesta definição e tem este poder e capacidade dentro das organizações quando integrado de forma proativa em que se insere na estratégia das empresas e da sua própria organização e metodologia para evitar litígios a longo prazo nomeadamente.

A importância da vantagem competitiva para as empresas tem sido confirmada e considerada basilar, dizendo-se até que o objetivo fundamental de um empreendedor é a procura pela vantagem competitiva (Siedel, 2000). Esta teoria está então diretamente ligada com a Teoria dos Recursos e Capacidades abordada anteriormente, já que a vantagem competitiva, enquanto componente invisível da estratégia organizacional, deriva da habilidade com que a empresa combina os seus recursos básicos e secundários e as capacidades que tem à sua disposição para gerar valor acrescentado ou diferenciado (Negulescu, 2019). O modelo de Prahalad e Hamel (1990) propunha também como elementos essenciais para atingir a vantagem competitiva o conhecimento da organização do ambiente em que opera e o seu portfólio próprio de recursos e

capacidades internas. Também Habbershon e Williams (1999) vieram a desenvolver uma investigação que olhava para as vantagens competitivas que empresas familiares podiam atingir olhando para os seus recursos e capacidades. Na altura concluíram que o investimento em completar, melhorar e aumentar os recursos e capacidades destas empresas melhoravam a performance da empresa ao longo do tempo, conseguindo controlar os mercados e os concorrentes de forma mais efetiva.

Madhani (2009) referiu que para os recursos serem capazes de gerar vantagem competitiva de forma sustentável deviam ser avaliados por três questões fundamentais: i) Este recurso ou capacidade é valioso para a empresa?, ii) Este recurso está distribuído de forma heterogénea pelas empresas concorrentes ou não?, e iii) Este recurso tem uma mobilidade (transferência) imperfeita?

Como podemos ver na figura 1, para Madhani (2009) para se ter uma vantagem competitiva através dos recursos, estes deviam ser valiosos para as empresas, ou seja serem capazes de criar valor adicional para as mesmas; estar distribuídos de forma heterogénea pelas empresas concorrentes, não existindo uniformidade de domínio do mesmo por todas as empresas, o que lhe retiraria valor na competição entre estas; e, por último, não poderem ser facilmente transferidos entre as empresas.

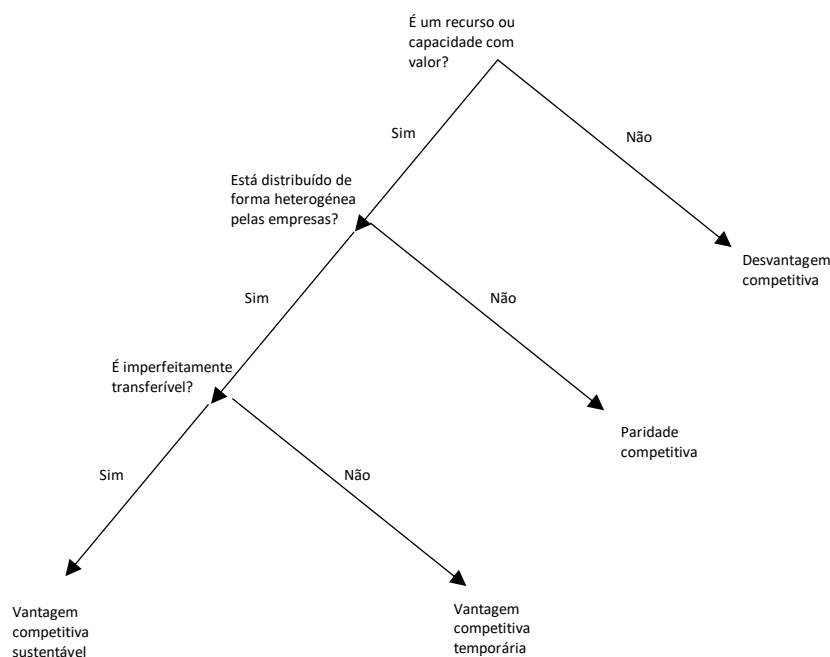


Figura 1 – Medir o impacto de um recurso nas empresas

Fonte: Baseada em Madhani (2009) e Mata et al. (1995)

Na mesma figura 1, verifica-se que se os recursos não trouxerem valor adicional à empresa, o investimento nesses recursos trará desvantagem competitiva à empresa, tendo um efeito contrário ao esperado. Além disso, se o mesmo recurso estiver distribuído de forma homogênea/uniforme entre as empresas concorrentes, então está-se em situação de paridade e sem vantagem sobre os restantes. Madhani (2009) concluiu ainda que se a sua transferência/mobilidade for simples de realizar, então embora tragam vantagem competitiva, apenas o farão de forma temporária, até outra empresa conseguir adquirir o mesmo tipo de recurso.

É por este motivo que os académicos e gestores se dedicam a estudar a importância de atingir e manter uma vantagem competitiva sobre os restantes como um passo estratégico fundamental para permitir uma performance superior às empresas (Kaleka e Morgan, 2017). É por isso mesmo que a vantagem competitiva deve ser sustentável para não ser facilmente imitada ou diluída pela concorrência, sendo que para isso tem de ser capaz de ter uma performance superior em relação aos seus concorrentes por um longo período de tempo (Negulescu, 2019).

Uma das principais discussões relativas à vantagem competitiva é então sobre as fontes para atingir tais vantagens competitivas. Negulescu (2019) refere que uma vantagem competitiva pode ser atingida de forma interna, externa ou ambas em simultâneo. No estudo de Negulescu (2019), as fontes externas para a atingir são mudanças nas demandas dos consumidores, alterações de preços, mudanças no nível tecnológico ou técnico, capacidade de analisar o ambiente exterior e obter informação do mesmo, flexibilidade de resposta às mudanças exteriores etc. Já as fontes internas apontadas são a criatividade dos elementos pertencentes à empresa, a capacidade de inovação, a existência de uma economia de escala, tecnologia avançada detida pela empresa, capacidade de aprendizagem dos membros, experiência etc. O Direito, enquanto fonte potenciadora de vantagem competitiva, enquadra-se nas fontes internas de gerar vantagem competitiva, já que o aconselhamento e conhecimento jurídico existente ou contratado por cada empresa por si é que a pode gerar relativamente aos restantes (Bird, 2011).

Downing (2018) analisou ainda as dimensões da vantagem competitiva, referindo que existem três bases que originam três dimensões distintas: cultural, económica e social (tabela 1).

Tabela 1 – As dimensões da vantagem competitiva

Fonte: Baseada em Downing (2018).

Dimensões de vantagem competitiva	Oligopólio	Perfeita/ Estruturada	Fragmentada
Forma primária de capital	Cultural	Económico	Social
Política	Não colaborativa	Economicamente colaborativa	Socialmente colaborativa
Elasticidade de preços	Não	Talvez	Sim
Assimetria de informação	Não	Alguma	Sim
Criação de valor	Conluio	Especificidade dos ativos	Conhecimento individual
Apropriação de valor	Conluio	Especificidade dos ativos	Relações individuais
Forma de vantagem competitiva	Sustentável – controlo da cadeia de valor	Temporária – controlo de recursos raros/valiosos	Transacional – controlo de informação assimétrica

Como podemos verificar na tabela 1, a dimensão assente no lado cultural é a considerada mais sustentável em si mesma, pois permite um controlo de toda a cadeia de valor da empresa e depende exclusivamente da mesma. Já a dimensão assente no lado económico consiste no domínio de um recurso ou capacidade específica e que se traduz num controlo de recursos raros e valiosos, dificilmente imitáveis por isso mesmo. Esta é uma das dimensões em que o Direito se inclui, já que, como refere Bird (2011), este é um recurso dificilmente imitável a que as empresas recorrem (tanto de forma interna como externa) que permite precaver ações e reações do ambiente envolvente e que as deixa nesse controlo temporário sempre que tomam um passo antecipado. Já Schumpeter (1934) referia que um trabalho de inovação feito de forma preventiva e mais cedo que os restantes cria valor e permite gerar vantagem competitiva. Por último a terceira dimensão, assente numa ideia social, traduz-se num conhecimento individual, que pode ser baseado na relação e troca de conhecimentos que dá às empresas um controlo assimétrico de informação que os coloca em vantagem relativamente aos concorrentes. Também aqui o Direito pode incluir-se, já que é um elemento transacional (contratado para trabalhar e aconselhar juridicamente internamente ou de forma externa) que permite ter mais conhecimento ou pelo menos conhecimento antecipado relativamente à concorrência, traduzindo-se numa assimetria de informação (Haapio e Siedel, 2010; Bird, 2011).

2.3.1 O Direito enquanto potenciador de vantagem competitiva para as empresas

Hinthorne (1997) foi um dos primeiros autores a referir que o Direito providencia meios para ganhar e manter vantagem competitiva sobre a concorrência. Para este autor, este pode ser usado para uma criação de valor adicional de início, como é uma arma valiosa para manter essa vantagem sobre os restantes. Um exemplo dado por Hinthorne (1997) é o estabelecimento de alianças estratégicas com alguns competidores, já que nesses casos o autor refere que o direito pode ser usado para aumentar a capacidade de colaboração entre as partes e para deter um comportamento oportunista de alguma destas. O seu papel preponderante nestas alianças reside muito na sua utilização aquando do estabelecimento de um contrato entre as partes que consubstancie este tipo de alianças, conforme será abordado mais à frente.

O Direito enquanto recurso das empresas, objeto central deste estudo, tem vindo a ser enquadrado pela literatura neste conjunto de recursos indispensáveis às empresas há relativamente pouco tempo. Foi Bird (2008) o primeiro a fazê-lo de forma direta e inequívoca. No seu estudo, Bird formulou quatro questões que são aplicáveis aos recursos em geral para aferir se estes trazem ou não vantagem competitiva às empresas e aplicou-as a este recurso em particular, o Direito (tabela 2).

Tabela 2 – Direito traz vantagem competitiva às empresas? Conclusões de Bird
Fonte: Baseada em Bird (2008).

Questões	Conclusões
O Direito permite às empresas atuarem de forma mais efetiva e eficiente?	Os juristas têm valor significativo para as empresas mediante o apoio jurídico que prestam, facilitando o livre mercado laboral e a eficiente regulação contratual dentro da empresa
O Direito é um recurso raro por ser inacessível a algum ou a todos os competidores?	Alguns recursos legais são escassos, nomeadamente os benefícios conferidos pelos contratos individualizados que este apoio jurídico auxilia a desenhar, como aqueles feitos entre: compradores/fornecedores; fabricantes/clientes; trabalhadores/gerência
O Direito é um recurso imperfeitamente imitável?	Sendo o Direito ambíguo e complexo, a interpretação de cada jurista que preste apoio jurídico a uma empresa será muito própria e produzirá inevitavelmente resultados únicos e de difícil imitação e cópia pelos competidores dessa empresa
Existe um vazio de substitutos equivalentes para os competidores utilizarem em seu lugar?	Os substitutos são escassos e a sua obtenção é muito dispendiosa, dada a complexidade do Direito e da sua utilização por juristas especializados

Como verificamos na tabela 2, Bird (2008) queria saber se o Direito era um recurso que permitia à empresa atuar de forma mais eficiente, se era um recurso raro e dificilmente imitável e se existiam substitutos equivalentes para serem utilizados pelos competidores da empresa em causa. As respostas e conclusões que Bird (2008) retirou do seu estudo, como podemos ver também na figura x, confirmam a sua teoria de que o Direito não só é um recurso útil às empresas, como é um recurso que pelas suas características próprias e específicas contribui para a obtenção de vantagem competitiva das empresas sobre os seus competidores.

DiMatteo (2010) refere de forma inequívoca que a lei e o Direito podem ser utilizados para a criação de valor, tanto para a criação positiva de valor acrescentado como para reduzir efeitos que produzam por si uma redução de valor (nomeadamente o seu contributo para a redução de determinados custos). Esta utilização do Direito em seu benefício, permite, segundo DiMatteo (2010), prevenir uma replicação fácil por um concorrente da sua estratégia. Torna-se então fundamental saber se as empresas portuguesas e os seus gestores têm noção de que este uso do Direito lhes potencia a vantagem competitiva sobre os concorrentes conforme afirma a literatura, o que constitui uma nova hipótese de investigação:

H4: As empresas entendem que os benefícios da utilização do Direito na sua gestão lhes potencia a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Um dos principais exemplos que se costuma dar de vantagem competitiva que se retira do direito enquanto recurso diz respeito à regulação ambiental. Conforme referem Aragón-Correa e Sharma (2003), a abordagem proactiva e de antecipação dos riscos consiste em antecipar futuras regulações ambientais e prevenir impactos negativos no ambiente ainda antes de estas surgirem, se for feita corretamente e de forma bem aconselhada, gera vantagem competitiva. Segundo os mesmos autores, gestores que olhem para o direito como constrangimento e não vejam esta oportunidade de antecipação, vão perder novos meios de usar o sistema legal para criar e aumentar as oportunidades de evoluir o valor das empresas.

Esta necessidade de constante adaptação às novas realidades vem aumentando com o fenómeno da globalização, que trouxe mudanças tecnológicas rápidas e constantes, assim como um aumento da inovação empreendedora, o que aumentou a importância da elaboração cuidada e prévia de contratos, tendo em atenção todas as suas variáveis legais, para que se consigam criar e manter vantagens competitivas a longo prazo (Gilson, Sabel e Scott, 2008). Para estes autores, as empresas têm concluído que têm limitações na sua organização e expansão vertical dentro das mesmas, necessitando de criar redes de contratos e/ou colaborações com outras empresas para manterem vantagem competitiva relativamente aos seus competidores mais diretos, sendo importante um conhecimento e aconselhamento legal devido na elaboração dos contratos que sustentam estas mesmas relações.

Os contratos são aliás considerados a ferramenta mais flexível e estratégica que o Direito oferece à comunidade empresarial, sendo por isso uma fonte determinante de conseguir uma vantagem competitiva relativamente aos restantes (DiMatteo, 2010). É aqui que os *business lawyers* (advogados especializados na área comercial) têm um papel determinante para o sucesso do negócio (Bagley e Roellig, 2013). Estes são chamados para terem um papel proactivo na construção da estratégia empresarial, em vez de apenas serem chamados para consultores técnicos quando surge um problema legal (Bagley, 2008). Levanta-se aqui nesta temática uma importante hipótese de investigação, já que é fundamental entender se as empresas portuguesas já têm a perceção da importância que existe em recorrer a aconselhamento jurídico especializado na celebração de contratos e outros procedimentos legais, para evitar litígios legais futuros, conforme a literatura avança de forma já consolidada. A hipótese de investigação é então a seguinte:

H5: Recorrer a aconselhamento jurídico especializado na celebração de contratos e outros procedimentos legais evita litígios legais futuros.

Nelson e Nielsen (2000) já haviam dividido os advogados em três categorias diferentes: i) os Cop (que fazem o policiamento das condutas das empresas, aprovam contratos, incentivam o cumprimento da lei e respondem a questões legais, olham para o direito como uma condição e uma obrigação a cumprir); ii) os Counsel (que não protegem apenas a letra da lei, mas também o seu lado ético, moral e reputacional, olham para as leis no seu todo); e iii) os Entrepreneur (entendem que o direito não é reactivo, mas uma fonte de proveitos e oportunidades que tem de se integrar na estratégia empresarial). Para Dent (2009) estes últimos são aqueles que reorganizam verdadeiramente as empresas, estruturam alianças entre empresas, tratam de licenciamentos, praticam verdadeiramente o direito preventivo e prévio ao problema legal, protegem a propriedade intelectual etc., sendo portanto estes que mais se aproximam da visão de um recurso de difícil imitabilidade, porque modificam totalmente o paradigma de uma empresa face ao sistema legal e face ao mercado competitivo (Bird, 2008).

2.4 *Manager's Legal Plan*

Na sequência do trabalho desenvolvido por Bird (2008), que foi referido anteriormente em relação aos caminhos que os gestores podiam seguir para integrarem o inevitável recurso do Direito nas suas empresas, Siedel e Haapio (2011) desenvolveram o *Manager's Legal Plan*, um plano legal para os gestores aplicarem nas suas empresas. Este plano desenvolve-se em quatro passos diferentes e apenas no fim de cumpridos e seguidos estes quatro passos é que podemos dizer que os gestores conseguiram enquadrar de forma rentável e sustentável este recurso, o Direito, nas suas empresas. Cada passo deste plano empresarial está então representado e explicado numa subsecção a este tópico, para que se possa analisar a fundo o que cada um deles

significa dentro da realidade das empresas e qual o seu papel no sucesso empresarial integrando o Direito na estratégia empresarial.

Entendimento Geral do Direito

O primeiro passo é o Entendimento Geral do Direito, que é considerado a base inicial para atingir a vantagem competitiva. Este passo traduz-se na educação jurídica básica que todos os gestores devem ter quando lideram uma empresa, a denominada alfabetização legal e contratual dos gestores.

Um gestor que não conheça as noções jurídicas básicas aplicáveis à gestão de uma empresa e que não possua essa literacia jurídica essencial, mesmo que recorram a assessoria jurídica, enfrentarão sempre inevitáveis dificuldades para entenderem as atitudes que é necessário tomar para minimizar riscos legais e ganhar vantagem competitiva sobre os restantes neste campo em concreto. Estes conhecimentos, que mais à frente serão explicitados e desenvolvidos com mais pormenor, são ferramentas necessárias para tomar decisões administrativas fundamentadas, sempre que estas envolvam riscos jurídicos futuros para as empresas, o que acontece na maioria das tomadas de decisão numa empresa.

Um bom exemplo desta literacia necessária aos gestores é, como demonstram Haapio e Siedel (2010) no seu estudo, a alfabetização contratual, nomeadamente em conhecer o regime das responsabilidades civis. Saber que a responsabilidade civil contratual é a decorrente do contrato assinado que se assume no mesmo e que responsabiliza quem o assina por determinado ato ou omissão e que a responsabilidade civil extracontratual é decorrente da lei em sentido amplo sendo um dever jurídico independente do contrato que se pode verificar neste é fundamental. Nem que de forma superficial, é essencial ter este domínio, para que os gestores saibam distinguir em que tipo de responsabilidades incorre a empresa ou o próprio gestor que tome uma determinada decisão ou que realize uma determinada ação, pois essa própria consciencialização influencia a tomada de decisão.

Para Haapio e Siedel (2010), os gestores que não possuam esta literacia mínima, enfrentam mais dificuldades para conseguir minimizar riscos legais e ganhar vantagem competitiva sobre os restantes. Os advogados corporativos e os assessores legais têm um papel fundamental na educação jurídica dos administradores, porque para além das suas funções base devem também ter a preocupação de transmitir o seu conhecimento de uma forma clara e perceptível.

Embora este tema seja bastante recente e pouco trabalhado na literatura, Hinthorne (1997) já referia na época que advogados e gestores que percebam de direito e de estruturas de poder têm uma capacidade única de atingir os fins dos seus negócios. Para este autor, o direito providencia diversas fontes para ganhar e manter vantagens estratégica sobre a concorrência.

Direito para resolver problemas

O segundo passo consiste em enfrentar os problemas legais que surgem, ou seja, olhar para o Direito como uma sala de urgências (Haapio e Siedel, 2010). Chamam-se neste caso os juristas para “apagar fogos”, portanto recorre-se a estes para resolver litígios de forma reativa. Deste modo, os gestores e os seus assessores legais resolvem apenas os casos pendentes e os litígios já a decorrer.

A única prevenção que existe neste segundo passo é a criação de meios alternativos para resolver as disputas negociais litigiosas, mas optaram por fazê-lo sem a assessoria jurídica devida. Criaram então as ADR (*Alternative Dispute Resolutions*), que serviam para resolver as disputas com outras empresas sem seguir a via judicial, optando antes pela mediação e pela arbitragem. Assim as empresas tinham os mecanismos necessários para apenas em último caso seguir a via litigiosa.

Atualmente este passo está maioritariamente consolidado, dado que a maioria dos acordos incluem uma cláusula contractual que permite recorrer aos meios alternativos de resolução de conflito, as ADR (Haapio e Siedel, 2010).

Prevenção de litígios

O terceiro passo foca-se mais na prevenção dos próprios litígios, ou seja, não se pretende apenas evitar que seja seguida a via judicial quando surge o problema jurídico, o cerne aqui é já prevenir o surgimento desses mesmos problemas legais na medida do possível. É a estratégia adotada por uma empresa que, optando por este passo, já começa a ser mais difícil ser-se imitada pelos competidores, dada a ambiguidade/especificidade das soluções que cada empresa encontra para não ter problemas legais, marcando então este passo o início da obtenção de vantagem competitiva através deste fator.

Para além de Haapio e Siedel (2010), outros autores já tinham alertado para a necessidade de as empresas terem uma atitude proativa no geral e especificamente em relação ao direito e à regulação. Cummins (2006) já havia referido que a capacidade de identificar previamente oportunidades de mudança que reduzam disputas legais e maximizem resultados financeiros e cimentem relações com elevado valor era uma prática que todas as empresas deviam adotar. Num estudo feito pelo mesmo com um grupo de empresas, concluiu que menos de 12% das mesmas demonstraram recursos e capacidades para ter esta atitude proativa.

Deve olhar-se para casos e litígios passados e encontrar formas de não se repetirem, como por exemplo no caso da existência de produtos defeituosos denunciados por clientes, em que a empresa depois de existirem casos desses pode ter a necessidade de rever os processos de desenho dos produtos, de controlo dos mesmos ou até de aperfeiçoar as advertências presentes nas embalagens.

Neste passo o auxílio de advogados especializados na área é fundamental, os BL (Business Lawyers), porque os gerentes não têm essa capacidade nem o tempo disponível para tal. Um estudo de Russo e Schoemaker (2001) refere que 87% do tempo dos gestores é para tomar decisões e recolher informações e apenas 13% é dedicado a aprender e melhorar com as experiências passadas, logo a função da assessoria jurídica neste processo é essencial dada a sua especialidade e também disponibilidade. Pensar de forma holística/articulada as ferramentas e processos de resolução de conflitos é essencial a qualquer gestor, tendo muitas vezes então de recorrer a juristas para conseguir auxílio nesses procedimentos.

Integração no modelo de negócio

Por último, o quarto passo é aquele em que o Direito já é integrado no modelo de negócio da empresa e começam-se a olhar para os problemas legais como oportunidades de negócio. É este o passo mais difícil de imitar dada a sua complexidade, sendo por isso aquele que mais contribui para a criação de vantagem competitiva. Aqui alinham-se as preocupações legais da empresa com as preocupações comerciais como forma de investigação e prospeção dos mercados em que esta está inserida ou procura introduzir-se.

Por exemplo, quando um consumidor usa um produto para um fim que não tinha sido projetado pela empresa, isso não deve ser olhado como um problema ou um insucesso mas como uma oportunidade de investir na adaptação do produto para servir esse fim ou na criação de novos produtos que sirvam esse fim, já que como referiu Alfred Sloan da General Motors, citado por Haapio e Siedel (2010), deve-se “servir os clientes da forma como eles querem ser servidos”. Bagley (2010) exemplifica esta necessidade de um olhar proactivo em relação às limitações legais com as leis ambientais. As leis ambientais são constantemente alteradas e endurecidas, porque o Direito não é estático e evolui com as mudanças sociais, expectativas e novas tecnologias (Bagley, 2010). As empresas podem apenas ir cumprindo todas as novas exigências ambientais como elas surgem, ou então como refere neste passo, anteciparem-se e olharem para as leis ambientais, não como uma limitação, mas sim como uma possibilidade de criação de valor e vantagem competitiva (Nehrt, 1998), garantindo para si uma política ambiental sustentável que lhes trará benefícios em relação à concorrência. Trazendo o aconselhamento jurídico para a fase inicial da tomada de decisão é mais provável conseguir-se antecipar as leis que venham a ser criadas (Bagley, 2010).

É nesta conversão dos problemas legais em oportunidades de melhorar o negócio e de ganhar vantagem competitiva aos restantes competidores que o direito proactivo abordado anteriormente beneficia os gestores de forma efetiva e real (Haapio e Siedel, 2010).

2.5 Legally Astute Managers

A astúcia legal dos gestores tem sido considerada pelas novas investigações como uma capacidade dinâmica valiosa para as empresas (Teece et al., 2007). Wernerfelt (1984), com a sua teoria dos recursos e capacidades, evidenciou que os recursos da empresa, nos quais agora se insere o

aconselhamento jurídico nesta investigação, podem gerar vantagem competitiva, na medida em que sejam raros e não imitáveis como é o caso do direito proactivo. Uma empresa que não tenha esta astúcia legal necessária tende a ver os advogados não dessa maneira proactiva, mas meramente como consultores técnicos que são chamados a resolver problemas legais que surgem esporadicamente apenas (o direito reactivo já referido anteriormente), conforme nos refere Bagley (2006). Para Colbert (2004), o que gera essa difícil imitabilidade tão referida nas investigações é a combinação dos vários recursos pelas empresas e não apenas a existência ou não de um deles.

Para Bagley (2008), a astúcia legal dos gestores tem quatro requisitos para se encontrar observada, sendo a partir deles que a podemos definir conceitualmente: i) a existência de atitudes que valorizem a importância do direito e do comportamento ético para o sucesso da empresa; ii) uma abordagem proactiva entre a gestão e a regulação; iii) a capacidade de fazer um juízo informado quando se lida com aspectos legais dentro da empresa; iv) o conhecimento específico da lei e de um uso apropriado das ferramentas legais ao seu dispor. Anos mais tarde, Bagley e Roellig (2013) evidenciaram que o facto de os gestores reunirem estes requisitos e serem dotados de astúcia legal, não é motivo para não se recorrer a juristas especializados, pois existe conhecimento especializado que não está ao alcance de um gestor.

Segundo Bagley (2016), existem dois graus diferentes de astúcia legal: baixa e alta. Através deste binómio simples, a autora analisou quatorze características comportamentais das empresas e demonstrou as diferenças de atitude que os gestores têm perante as mesmas, quando os mesmos possuem uma astúcia legal baixa ou alta. Exemplificando, Bagley (2016) refere que um gestor ou equipa de gestores (TMT ou *Top Management Team*) com astúcia legal alta considera a dimensão legal do seu negócio uma parte importante do seu trabalho, enquanto que se for baixa entende que a mesma não é da sua responsabilidade. Além disso, se for alta o mesmo verá os advogados como parceiros na criação de valor e gestão de risco, enquanto que se for baixa os mesmos são diabolizados. Por esse mesmo motivo, gestores com alta astúcia legal incluirão os juristas/advogados na formação da estratégia empresarial, enquanto que se for baixa serão menos propensos a fazê-lo. Outro exemplo que Bagley (2016) dá é o tema que será abordado mais à frente relativo à literacia legal dos gestores (conhecimento dos mesmos de conceitos e definições legais). Esta sendo alta é demonstrativa de astúcia legal mais elevada. Se existir pouca literacia legal, a mesma demonstra uma astúcia legal mais reduzida.

Quanto ao cumprimento da lei por parte do gestor, vários investigadores têm alertado para a existência de um cumprimento criativo, onde apenas se age de acordo com a letra da lei, mas enganando o seu espírito e o seu propósito, tirando partido de lacunas e vazios legais, o que não traz bons resultados e propicia problemas legais futuros (Terrell, 2009). A Volkswagen fez isso quando criou falsos testes de emissão de CO₂, sendo severamente punida depois disso, conforme relatam Davenport e Hakim (2016).

Obviamente, os próprios gestores com astúcia legal devem aumentar as suas oportunidades e moldá-las aos seus interesses e objetivos, o que obriga a uma constante pesquisa, análise e exploração das novas tecnologias e mercados (Teece et al., 2007), ou seja, exige-se nomeadamente um investimento na investigação da evolução das necessidades dos consumidores. Essa investigação tem sempre de seguir escrupulosamente a regulação da defesa da privacidade que é muito restrita atualmente na Europa (Bagley et al., 2015).

Segundo a American Bar Association (2002), o conselho jurídico de um jurista tem de prever aquilo que o juiz irá decidir num futuro caso e deve refletir não apenas a lei, mas também a ética, a política, a sociedade etc. Desta forma, o direito oferece grande variedade de ferramentas legais para aumentar as oportunidades das empresas (Poppo e Zenger, 2002). Para estes autores, um exemplo é a celebração de contratos que relacionam as empresas entre si, porque estes contratos costumam ser complexos e precisam que neles estejam especificados os processos de resolução de conflitos que possam surgir, e é o Direito que permite às partes do contrato criar o seu próprio direito privado para regular as suas relações.

Obviamente que gestores com mais astúcia legal em gerir a elaboração dos contratos terão vantagem competitiva sobre aqueles que usem métodos mais custosos (Bagley, 2016). Contratos mal elaborados podem até diminuir ou destruir valor e acarretar custos indesejados, como por exemplo o caso *Apple-Microsoft* em 1985 (*Apple Computer, Inc. v. Microsoft Corp.*, 1989 & 1992). A Apple cedeu a altura à Microsoft direitos do interface gráfico utilizado no seu *Apple Macintosh*, em troca de esta devolver a versão do Office para rodar nos seus dispositivos *Microsoft 1.0*. A *Microsoft* lançou então o *Windows 2.03* que utilizava esse mesmo interface gráfico, sendo que aí a Apple processou-os, referindo que a cedência do mesmo era apenas para a versão 1.0 e não para as futuras que fossem lançadas. O tribunal na altura julgou o caso improcedente porque o contrato havia sido mal elaborado e não previa essa limitação a apenas uma versão da *Microsoft*, fazendo na altura a *Apple* perder muito dinheiro em vendas e no próprio processo jurídico do qual saiu vencida.

Pohjonen e Visuri (2008) referem ainda que esta capacidade de elaboração de contratos adequados de forma proativa pode aumentar a cooperação entre as partes de um contrato de forma significativa, facilitar a comunicação entre estas e reduzir o número de disputas que podem surgir do mesmo. Para os mesmos autores, esta visão proativa origina um clima de colaboração entre as partes maior que facilita a criação de valor adicional ao pretendido inicialmente. Pohjonen e Visuri (2008) defendem ainda que esta intenção das partes em cooperar e criar valor em conjunto como resultado de um determinado contrato devia estar claramente expressa no mesmo, para que não sobrejam nunca dúvidas ou segundas interpretações, o que também ajuda a reduzir a possibilidade de conflito. Para estes autores, se as partes perderem menos tempo em litígios entre si, terão mais disponibilidade para contribuir para os objetivos do negócio, o que facilitará uma cocriação de valor.

Outros autores referem que esta astúcia legal é importante não apenas no modelo preventivo de olhar para o direito mas também no reativo, nomeadamente Cooter e Mnookin (1982). Para estes, é fundamental ter esta mesma astúcia legal no decorrer de um processo jurídico, referindo que uma inteligente negociação privada entre as partes antes de um julgamento pode ser decisiva para ter menores custos processuais, se for possível chegar a uma solução extrajudicial que beneficie ambas as partes.

Esta astúcia legal também permite como já foi referido aos gestores prever comportamentos dos mercados e dos sistemas legais, sendo que Teece et al. (2007) dão um ótimo exemplo disso mesmo. A Apple decidiu abrir o seu sistema a criadores independentes, para que estes pudessem desenvolver aplicações que funcionassem nos seus dispositivos, testa a qualidade das mesmas mas permitiu a sua existência, adaptando-se às novas necessidades dos mercados e consumidores. Já a BlackBerry optou por manter-se alheia a estas alterações, conforme comprovou Surowiecki (2012), mantendo o seu sistema fechado a aplicações externas. O resultado fala por si mesmo, já que a Apple aumentou e muito a sua quota de mercado desde então, enquanto que a BlackBerry passou de 44% de domínio do mercado dos smartphones em 2009 para apenas 10% em 2011.

Além disso, a falha dos gestores em cumprir os requerimentos legais pode resultar em multas e penas por violações civis e criminais (Bagley, 2016). Apenas uma fraude costuma estatisticamente custar a uma empresa entre 1 a 6% dos seus ganhos anuais, logo a capacidade de evitar a fraude tornou-se um potencial forte de vantagem competitiva e melhorou a performance financeira das empresas (Schnatterly, 2003).

É, portanto, fundamental esta investigação esclarecer se depois na prática os gestores portugueses consideram que possuem estas noções e conhecimentos jurídicos básicos e essenciais às suas funções que a literatura confirma serem fundamentais para o seu sucesso a longo prazo, existindo nova hipótese de investigação relevante:

H7: Os gestores portugueses consideram que possuem as noções jurídicas básicas e essenciais às suas funções.

3. Metodologia

A nível de metodologia, esta investigação começou por reunir a literatura já existente sobre este tema e analisá-la de acordo com as linhas de investigação definidas previamente: a importância do Direito enquanto recurso e o seu papel na obtenção de vantagem competitiva para as empresas. Durante a revisão de literatura foram formuladas várias hipóteses de investigação que foram assinaladas ao longo da mesma para serem posteriormente testadas e suportadas (ou não) com a parte empírica da investigação numa fase seguinte.

Posteriormente, foi elaborado um questionário online (em apêndice), para inquirir gestores portugueses sobre dois vértices fundamentais desta investigação: a perceção que os mesmos têm sobre o Direito enquanto recurso e as suas vantagens, assim como a utilização que os mesmos já fazem deste recurso (no eixo “proactiva vs reativa” principalmente). Este questionário baseou-se no questionário realizado por Vidal (2015), que foi feito relativamente a outro recurso empresarial também em Portugal. A escolha deste questionário para servir como base ao questionário desta investigação deveu-se ao facto de o Direito enquanto recurso ainda não ter sido estudado em Portugal e mesmo noutros países tal foi feito apenas de forma mais teórica e nunca na prática, pelo que era necessário recorrer a um questionário relativo a outro recurso que fosse possível de adaptar e aplicar à temática aqui em investigação. As questões foram feitas segundo uma escala de *Likert* de cinco pontos, já que como referem Beleska Spasova et al (2012), a utilização de “medidas de perceção em combinação com escalas Likert” tem provado ser uma abordagem de sucesso no aumento do número de respostas dadas pelos inquiridos por balizar as suas respostas nestes níveis previamente definidos, já que as PME, por exemplo, estão sempre mais relutantes em revelar informações relativamente ao seu funcionamento.

No total foram inquiridos 200 gestores, sendo essa a amostra seleccionada. Não foi escolhido nenhuma dimensão obrigatória para as empresas dos gestores inquiridos, assim como localização geográfica, já que o objetivo era exatamente conseguir ter uma visão nacional e ampla da temática, sem restrições. A única restrição era a pessoa que respondesse ser efetivamente a pessoa que gere a empresa e o questionário foi realizado de forma anónima. Um dos grandes objetivos da investigação era conseguir ter respostas de todos os distritos do país, incluindo ilhas, para conseguir dar essa maior amplitude e ter uma visão geral da situação em todo o país, objetivo esse que foi cumprido já que na amostra dos 200 inquiridos, obtiveram-se respostas de todos os distritos/ilhas. Antes da análise estatística mais a fundo dos resultados obtidos, foi ainda realizado primeiramente um mapa de distribuição das respostas, exatamente para comprovar essa distribuição geográfica elevada e confirmar que o objetivo definido foi cumprido com sucesso.

Para análise dos resultados, o método de análise seleccionado foi a análise descritiva e também de regressão linear dos dados obtidos, através do software SPSS.

4. Resultados e discussão

4.1 Análise Descritiva

Relativamente à amostra, a mesma foi bastante diversa em relação aos distritos de proveniência das respostas, o que permite que esta amostra de duzentos gestores caracterize de forma mais fiel a realidade portuguesa. No total conseguiram reunir-se dentro desta amostra gestores de todos

os 20 distritos (incluindo ilhas) do país, pelo que a amostra está bem distribuída a nível geográfico, como mostra a figura 2, que aparece de seguida, no mapa que contém. Embora 73 das respostas venham do distrito de Castelo Branco (36.5% da amostra), o que ainda traz mais força a este estudo também do ponto de vista desta região e da região envolvente à Universidade da Beira Interior, a presença de respostas variadas de todos os distritos e ilhas nacionais sem exceção dá também a garantia de que o estudo tem representação nacional significativa dentro da amostra.

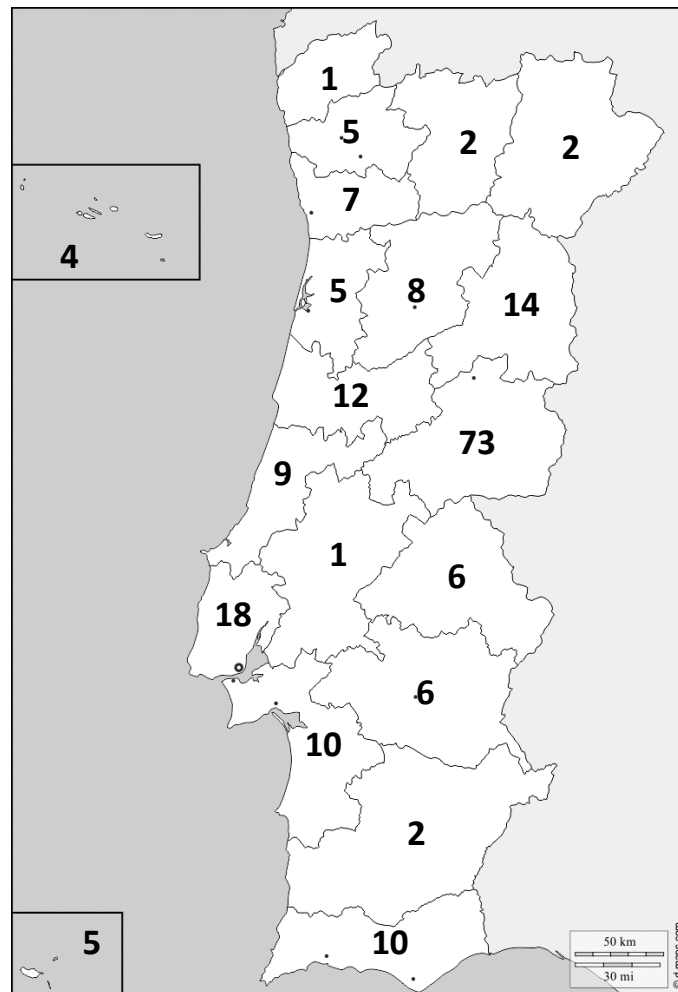


Figura 2 – Distribuição geográfica dos inquiridos pelo questionário

Antes de analisar estatisticamente a fundo os resultados, importa referir que na execução do modelo do questionário foram colocadas duas questões antagónicas para confirmar de forma mais confiável a validade de duas temáticas sensíveis:

1. À questão “Estou comprometido em cumprir sempre todas as minhas obrigações legais”, 95% dos inquiridos concordou ou concordou totalmente com a afirmação. Sendo que o objetivo era aferir se os gestores portugueses aproveitavam os vazios legais em seu favor ou se cumpriam mesmo escrupulosamente a lei em vigor, fez-se conjuntamente a questão oposta: “Cumpro a lei, mas aproveito os vazios legais em meu proveito próprio”. A esta

questão, apenas 27.5% responderam que concordavam ou concordavam totalmente com a mesma, logo desmistifica a questão mais abrangente inicial, pelo que como esperado a mesma perde a validade, sendo eliminada da análise e permanecendo apenas a segunda que representa melhor a realidade estudada.

2. À questão “Tenho uma atitude proactiva perante a utilização do Direito na minha empresa”, 72,5% dos inquiridos concordou ou concordou totalmente com a afirmação. Sendo que o objetivo era aferir se os gestores portugueses utilizavam o direito nas empresas de forma proactiva (a anteceder o problema) ou reativa (de reação a um problema existente, fez-se conjuntamente a questão oposta: “Só recorro ao Direito para resolver problemas legais pontuais que surjam”. A esta questão, 71.5% responderam que concordavam ou concordavam totalmente com a mesma, logo significa que embora a grande maioria dos gestores pense usar proactivamente o Direito nas suas empresas, na verdade fá-lo apenas de forma reativa como confirma nesta segunda resposta, sendo eliminada da análise a questão inicial e permanecendo apenas a segunda que representa melhor a realidade estudada.

Assim, destes dois pares de questões propositadamente antagónicas, foram eliminadas do estudo depois das respostas dos inquiridos aquelas que tiveram resultados menos esclarecedores, optando-se por aquelas em que, formulando a questão de outra forma mais direta, se conseguiu uma representação mais aproximada da realidade e passou-se então aí à análise descritiva dos resultados obtidos com os questionários.

Na tabela 3 estão depois representadas todas as questões realizadas à amostra de 200 inquiridos do questionário aplicado, que demonstram a perceção e utilização que os gestores portugueses têm e fazem relativamente ao Direito enquanto um recurso das empresas que gerem, já sem as duas questões antagónicas eliminadas antes como explicado anteriormente. Foi calculada a média e o desvio padrão de cada uma das questões, que aqui são utilizadas como variáveis individuais, para que fosse possível fazer uma análise que, em média, demonstrasse a forma como os gestores as vêem dentro das suas empresas. A escala vai do nível 1 ao nível 5, sendo que o nível 1 representa uma discordância total relativamente à questão apresentada e o nível 5 uma concordância total relativamente à questão que é dirigida no questionário.

Tabela 3 - Valores descritivos das questões realizadas

Fatores	Média	Desvio Padrão	Discor do/Dis cordo Totalm ente	Indifere nte	Concord o/Conco rdo Totalme nte
V1.) Tenho uma avença fixa com um advogado/um escritório de advogados	2.23	1.439	98+27 (49%+1 3.55=62 .5%)	25 (12.5%)	30+20 (15%+10 %=25%)
V2.) Tenho juristas internos na minha empresa, a que recorro quando há qualquer problema legal	1.91	1.263	116+28 (58%+1 4%=72 %)	27(13.5%)	17+12 (8.5%+6 %=14.5%)
V3.) Utilizo aconselhamento jurídico na elaboração dos contratos que celebro	3.24	1.498	50+12 (25%+6 %=31%)	21 (10.5%)	74+43 (37%+21. 5%=58.5 %)
V4.) Considero necessário os advogados que auxiliam empresas terem conhecimentos de Gestão	3.85	1.016	11+6 (5.5%+3 %=8.5%)	36 (18%)	96+51 (48%+25. 5%=73.5 %)
V5.) Prefiro resolver os problemas legais com acordos/mediação, em vez de avançar para litígio em tribunal	4.17	0.833	3+5 (1.5%+2 .5%=4%)	22 (11%)	95+75 (47.5%+3 7.5%=85 %)
V6.) Tenho experiência/conhecimen to significativo da lei e de noções jurídicas básicas importantes para a minha empresa	3.45	0.991	9+26 (4.5%+1 3%=17.5 %)	51 (25.5%)	94+20 (47%+10 %=57%)

V7.) Cumpro a lei, mas aproveito os vazios legais em meu proveito próprio	2.79	1.105	31+45 (15.5%+22.5%=38%)	68 (34%)	47+9 (23.5%+4.5%=28%)
V8.) Tenho uma estratégia jurídica orientada na minha empresa	3.12	1.046	19+26 (9.5%+13%=22.5%)	81 (40.5%)	59+15 (29.5%+7.5%=37%)
V9.) Só recorro ao Direito para resolver problemas legais pontuais que surjam	3.75	0.955	7+15 (3.5%+7.5%=11%)	35 (17.5%)	107+36 (53.5%+18%=71.5%)
V10.) Tenho uma percepção positiva das vantagens do Direito no exercício da minha Gestão	3.74	0.846	5+7 (2.5%+3.5%=6%)	53 (26.5%)	105+30 (52.5%+17.5%=67.5%)
V11.) Conheço a forma como os meus concorrentes abordam os problemas legais	3.10	0.977	19+20 (9.5%+10%=19.5%)	92 (46%)	60+9 (30%+4.5%=34.5%)
V12.) O Direito é um recurso indispensável à minha empresa	3.54	1.051	8+25 (4%+12.5%=16.5%)	55 (27.5%)	76+36 (38%+18%=56%)
V13.) A minha abordagem ao Direito permite-me alcançar vantagem competitiva sobre os meus concorrentes	3.15	1.026	12+38 (6%*19%=25%)	76 (38%)	56+18 (28%+9%=37%)

V14.) Uma boa abordagem legal cria novas oportunidade de negócio para a minha empresa	3.46	0.981	6+26 (3%+13 %=16%)	65 (32.5%)	76+27 (38%+13. 5%=51.5%)
V15.) É possível prevenir futuros problemas legais com o aconselhamento jurídico devido	4.20	0.692	1+3 (0.5%+1 .5%=2%)	17 (8.5%)	114+65 (57%+32. 5%=89.5 %)
V16.) As empresas conseguem influenciar reformas/alterações na lei	3.05	1.016	15+40 (7.5%+2 0%=27. 5%)	78 (39%)	54+13 (27%+6.5 %=33.5%)

De acordo com os resultados apresentados, na tabela 3 acima, podem-se já retirar algumas conclusões importantes relativamente à perceção atual que os gestores em Portugal têm sobre o recurso “Direito” nas suas empresas e até sobre a sua utilização na prática pelos mesmos.

As **variáveis 1 e 2** pretendiam aferir se as empresas portuguesas já utilizavam apoio jurídico de forma recorrente e fixa em todos os seus processos, ou se apenas o faziam se fosse estritamente necessário, contratando apenas aí o serviço de juristas. Estas duas variáveis são as duas de todo o questionário que tiveram médias mais baixas (2.23 e 1.91 respetivamente), o que demonstra a pouca utilização que os gestores fazem do Direito antes dos problemas legais acontecerem. Este é um ponto de investigação importante que se espera ver discutido com o teste à hipótese de investigação **H1**, ou seja se a utilização do Direito já é realizada de forma proativa ou ainda reativa, e se existir a perceção das suas vantagens enquanto recurso (algo que outras hipóteses de investigação poderão confirmar mais à frente nas próximas análises) influencia ou não o modo de utilização do mesmo.

A **variável 9** dá também uma primeira ideia de que a hipótese **H1** pode vir a ser, já que 71.5% dos gestores inquiridos (numa questão que tem uma média de 3.75 na escala de 5 pontos de Likert) concordam que nas suas empresas o Direito ainda é utilizado apenas para resolver problemas legais que surjam de forma pontual, ou seja, de forma totalmente reativa.

As **variáveis 10 e 14** são aquelas que mais têm capacidade de atestar a hipótese de investigação **H2** que procura aferir nesta análise prática se os gestores olhavam para o Direito entendendo-o como um recurso estratégico que influencia o sucesso das suas empresas. A **variável 12** é uma variável importante de correlacionar com estas duas em regressão linear, já que demonstra se os gestores entendem o Direito como um recurso estratégico e importante para as suas empresas,

pelo que é importante saber se os gestores consideram se este recurso sendo estratégico influencia o sucesso empresarial, conforme veremos mais adiante. Aqui, o que podemos já verificar é que a **variável 10** nos mostra que 67.5% dos inquiridos têm noção das vantagens que o Direito tem para o exercício da sua gestão, enquanto que a **variável 14**, embora com mais respostas neutras do que as restantes (32.5%), tem 51.5% a indicar que uma boa abordagem legal consegue criar novas oportunidades de negócio. Portanto existem percepções positivas sobre a importância deste recurso, sendo necessário mais à frente saber se há entendimento entre os gestores que o recurso sendo importante influencia ou não o sucesso das empresas.

Ainda na sequência da hipótese de investigação anterior, surgiu também durante a revisão de literatura a hipótese **H3**, que procurava aferir se os gestores portugueses tinham noção de que uma boa estratégia jurídica por parte das empresas ajuda a prevenir litígios legais futuros. Aqui e conforme veremos mais adiante há duas variáveis decisivas para confirmar ou negar esta hipótese: a **variável 8**, que mostra se existe ou não uma boa estratégia jurídica por parte das empresas (ou pelo menos o entendimento de que ela existe por parte dos gestores) e se a mesma influencia ou não, na opinião dos gestores, a capacidade de prevenir litígios futuros, ou seja, a **variável 15**.

A hipótese **H4** pretendia saber se as empresas já conseguiam correlacionar os benefícios do Direito enquanto recurso com a possibilidade de estes lhes potenciarem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A **variável 13**, que questiona de forma mais geral a percepção que os gestores têm da capacidade do Direito de gerar vantagem competitiva, teve 38% de respostas neutras, 37% a responder afirmativamente e 25% a negar, pelo que é necessário relacioná-lo diretamente com a variável relativa diretamente às vantagens do recurso mais à frente para entender se esta hipótese se confirma ou não, a **variável 10**.

Por último, a hipótese **H5** pretendia, de forma específica, entender se para os gestores recorrer a aconselhamento jurídico especializado na celebração de contratos e outros procedimentos legais, mas com foco especialmente nos contratos, pode evitar o surgimento de litígios legais futuros. Os gestores portugueses inquiridos, na **variável 3**, afirmam com maioria (58.5%) que já utilizam este aconselhamento, sendo agora importante relacionar esta variável com a variável que demonstra a prevenção de futuros litígios legais, a **variável 15**.

Posto isto, tornou-se então relevante realizar uma análise de regressão linear para conseguir confirmar ou negar as hipóteses de investigação levantadas e que nesta análise descritiva já tiveram alguns indícios de resposta, que precisam agora de ser aferidos de forma mais específica.

4.2 Análise de regressão linear

Na tabela seguinte (tabela 4) mostra-se a análise de regressão linear que foi realizada de forma a comprovar ou negar as hipóteses de investigação formuladas durante a revisão de literatura. Para

certas hipóteses de investigação, a regressão linear foi múltipla, pois existiam diversas variáveis dependentes influenciadas por uma variável independente, enquanto que noutras foi aplicada uma regressão linear simples, já que apenas uma variável independente é que se pretendia saber se influenciava ou não a variável dependente.

Tabela 4 - Análise de regressão linear relacionada com as hipóteses de investigação levantadas (**H1** a **H5**) entre as variáveis que as influenciam

	Variável Dependente: V9			
Variável Independente	Beta <i>Coeficientes padronizados</i>	Sig	VIF	T
V10	-0.137	0.053*	1.000	1.000
F-value	3.776			
p-value	0.053			
R square	0.019			
Adjusted R²	0.014			
	V10 e V14			
V12	0.500	0.000***	1.000	1.000
F-value	65.933			
p-value	0.000			
R square	0.250			
Adjusted R²	0.246			
	V15			
V8	0.285	0.000***	1.000	1.000
F-value	17.539			
p-value	0.000			

R square	0.081			
Adjusted R²	0.077			
	V13			
V10	0.427	0.000***	1.000	1.000
F-value	44.191			
p-value	0.000			
R square	0.182			
Adjusted R²	0.178			
	V15			
V3	0.337	0.000***	1.000	1.000
F-value	25.442			
p-value	0.000			
R square	0.114			
Adjusted R²	0.109			

*p ≤ 0,10; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Os resultados da análise de regressão linear realizada em relação a cada uma das hipóteses de investigação e das variáveis que lhes respondiam na correlação entre elas, foi possível testar todas as hipóteses de investigação.

Começando pela primeira hipótese de investigação, a **H1**, esta acaba por ser o ponto central e de partida desta investigação, já que era fundamental aferir de que forma em Portugal os gestores utilizavam o Direito enquanto recurso: proativa (antevendo os problemas) ou reativa (como resposta aos problemas). Os resultados evidenciados na tabela 4, mostram que a significância estatística superior a 0,05 (0,053 no caso) demonstra que a existência de uma perceção dos gestores em relação às vantagens do Direito (variável independente) não tem, neste momento e nesta amostra significativa, influência na utilização do Direito, já que no intervalo de significância estatística utilizado na análise de regressão linear, só seria muito significativo se estivesse a baixo de 0,01 e razoável se estivesse a baixo de 0,05 (*p ≤ 0,10; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01), o que não acontece. Assim, e sabendo que na análise descritiva uma maioria significativa dos gestores já

afirmava recorrer ao Direito de forma meramente reativa, tal é comprovado também agora já que tendo noção das vantagens do Direito corretamente utilizado (ver-se-á na análise às hipóteses de investigação seguintes), essa percepção não influencia o gestor a utilizar o Direito de forma proativa conforme vemos nesta análise, explicando assim que mesmo sabendo das vantagens os gestores continuam como se viu antes a utilizar o Direito de forma reativa. Assim, conclui-se que a percepção das vantagens do recurso e a sua utilização não são condizentes e a hipótese **H1** não é suportada, já que ao contrário do que a mesma refere, a utilização é mais reativa que proativa atualmente.

Já relativamente à **H2**, pretendia demonstrar se o Direito é considerado, pelos gestores, como recurso estratégico que influencia o sucesso das empresas. Aqui, juntaram-se como variável dependente as duas variáveis mais diretamente relacionadas ao sucesso empresarial, as **variáveis 10 e 14**, ou seja a percepção das vantagens da utilização do Direito e a sua capacidade de criar novas oportunidades de negócio, e procurou-se saber se a **variável 12**, o facto de o Direito ser um recurso estratégico, tinha influência nesse sucesso empresarial, sendo esta a variável independente. Com uma significância estatística de 0,000, podemos então concluir que para os gestores portugueses o Direito é de facto um recurso estratégico capaz de influenciar o sucesso das empresas, pelo que esta hipótese de investigação se confirma, tal e qual como a análise descritiva já dava indícios.

Por sua vez, relativamente à hipótese **H3**, o objetivo era entender se os gestores portugueses compreendem atualmente que uma boa estratégia jurídica por parte das empresas previne litígios legais futuros. Aqui, a variável independente foi a existência desta boa estratégia jurídica, a **variável 8**, e pretendia-se saber de que forma já se entendia que esta influenciava a prevenção de litígios futuros, sendo esta a variável dependente da análise, a **variável 15**. Também nesta hipótese a significância estatística foi de 0,000, pelo que a hipótese **H3** se confirma, já que de facto a estratégia jurídica orientada tem para os gestores influência na capacidade de prevenir litígios legais futuros, confirmando-se a hipótese anteriormente levantada aquando da revisão de literatura, confirmando os dados iniciais dados pela análise descritiva também.

Quanto à hipótese **H4**, pretendia-se através dela saber se as empresas já entendem que os benefícios da utilização do Direito na sua gestão lhes potencia a vantagem competitiva sobre os concorrentes, sendo também este um dos temas centrais desta investigação, como se verificou ao longo da revisão de literatura. Também aqui foi utilizada como variável independente as vantagens e benefícios do Direito e a noção da sua existência e como variável dependente a criação de vantagem competitiva, para entender se de facto a primeira, na opinião dos gestores já conseguia influenciar esta segunda. A significância foi novamente de 0,000, pelo que se confirma que já existe a percepção de que estas vantagens da utilização devida do Direito potencia a criação de vantagem competitiva sobre os concorrentes, confirmando-se então a hipótese de investigação **H4**, que a análise descritiva deixava no ar não conseguindo inicialmente dar respostas ou indícios concretos relativamente à mesma.

Por último, quanto à hipótese **H5**, queria saber-se se, para os gestores, recorrer a aconselhamento jurídico especializado na celebração de contratos e outros procedimentos legais consegue evitar litígios legais futuros. Para esse efeito, a variável independente foi mesmo a variável relativa à utilização deste aconselhamento jurídico na celebração destes procedimentos legais e a variável dependente a variável relativa à capacidade de prevenir litígios legais futuros. Também nesta hipótese de investigação, e dando razão aos indícios iniciais da análise descritiva, a significância estatística foi de 0,000 pelo que se comprovou esta correlação e confirmou-se esta hipótese, de que os gestores compreendem que este aconselhamento jurídico especializado neste tipo de procedimentos tem de facto influência na prevenção de futuros litígios legais.

4.5 Discussão dos resultados

Durante a revisão de literatura foram, como já foi referido, levantadas várias hipóteses de investigação, sendo que as mesmas foram praticamente confirmadas (à exceção de uma) pela análise descritiva e de regressão linear realizada às respostas obtidas no questionário realizado a uma amostra de duzentos gestores portugueses com uma ampla representação geográfica.

A hipótese **H1** era uma das mais determinantes na análise, já que se procurava confirmar se as empresas portuguesas já utilizam mais o Direito de forma proativa do que de forma reativa, ou seja, se já o utilizam para prevenir problemas futuros ou apenas reagindo a problemas que surjam. Tanto na análise descritiva (nas variáveis 1, 2 e 9) como na análise de regressão linear (que analisou a correlação entre a perceção das vantagens do Direito e a sua utilização e que teve uma significância demasiado alta para ser confirmada a hipótese) esta hipótese foi negada, confirmando-se o oposto: que os gestores portugueses ainda olham para o Direito de forma maioritariamente reativa. Esta hipótese de investigação e a sua negação vai então em sentido contrário ao que refere a revisão de literatura já que Bird (2011) alude que esta utilização de forma reativa demonstra que as empresas recorrem ao Direito apenas quando já enfrentam litígios legais, não havendo nesta reatividade uma postura preventiva, ao contrário do que aconteceria numa utilização proativa deste recurso. Bagley (2016) refere ainda que gestores que tenham conhecimentos jurídicos básicos e também perceção das vantagens deste recurso têm mais tendência a utilizá-lo de forma mais correta e proativa, algo que esta investigação conclui que em Portugal tal ainda não acontece, já que a perceção já existe de forma evidente, mas a utilização não foi alterada por isso acontecer.

As outras hipóteses de investigação acabam por ir exatamente no mesmo sentido também já que, embora os gestores ainda façam esse uso meramente reativo do Direito, já existe por parte dos mesmos a noção da sua importância enquanto recurso para as mesmas, embora a utilização do mesmo ainda não seja feita de acordo com essa perceção, algo confirmado nas hipóteses **H2**, **H3**, **H4** e **H5**, em que os gestores confirmaram que para estes o Direito é um recurso estratégico que influencia o sucesso das suas empresas, que a sua utilização estratégica e orientada ajuda a prevenir litígios legais futuros e a potenciar a criação de vantagem competitiva e ainda se a utilização de aconselhamento jurídico especializado na elaboração de contratos e outros

procedimentos também previne esses litígios futuros. Aqui, a confirmação destas hipóteses confirma toda a revisão de literatura relativa a estas vantagens apontadas pelas mesmas. Tanto Bird (2008) como Haapio e Siedel (2010) consideravam já que o Direito é um recurso de uso estratégico para as empresas com influência no seu sucesso empresarial. Também Bird (2008) criou uma estratégia legal empresarial em que o seu quarto passo referia que a existência desta visão estratégica relativamente ao Direito tinha esse papel de prevenção de futuros problemas legais. Também relativamente à vantagem competitiva e ao papel do Direito em potenciá-la os gestores seguem a revisão de literatura já que DiMatteo (2010) refere que o Direito cria valor, permitindo dada a sua complexidade elevada prevenir uma replicação fácil por um concorrente da sua estratégia. Por último e ao reconhecerem a importância de ter aconselhamento jurídico na elaboração de contratos os gestores também confirmam a literatura, já que nomeadamente Gilson, Sabel e Scott (2008) referem na sua investigação que a importância da elaboração cuidada e prévia de contratos aumentou e continua a aumentar cada vez mais e é fundamental para criar e manter vantagens competitivas a longo prazo.

5. Conclusões

Pode-se então concluir que esta investigação tem um papel importante em, pela primeira vez, analisar o Direito enquanto recurso empresarial individualizado e com importância e relevo próprios, já que em Portugal tal nunca tinha sido realizado até ao momento e mesmo na literatura internacional sempre foi estudado ou enquanto recurso ou enquanto meio de obter vantagem competitiva, nunca se tendo integrado as duas análises numa só abordagem. Desta forma, para além do contributo prático e nacional que a investigação acaba por ter, é também uma compilação de literatura relacionada com o tema que faltava para quem o quisesse estudar no futuro de forma mais integrada.

Conclui-se então que os gestores portugueses ainda desconhecem o que significa utilizar o Direito de forma proactiva e que entendem já estar a fazê-lo mesmo quando reagem reactivamente a problemas legais que surgem pontualmente. Assim, a evidência empírica desta investigação demonstrou que as empresas portuguesas ainda não estão a reduzir custos e evitar problemas legais que podiam fazer com a utilização proativa do Direito, estando a ter custos mais elevados e problemas legais que podiam ter sido antecipados e até evitados com outro tipo de estratégia legal, pelo que a existência de uma perceção positiva sobre as vantagens da correta utilização do Direito ainda não motivou os gestores a alterarem os seus comportamentos e procedimentos legais dentro das suas empresas. Além disso este tipo de utilização reativa faz com que os gestores portugueses ainda não estejam a aproveitar as novas oportunidades de negócio e a criação de vantagem competitiva sobre os concorrentes que o Direito podia ajudar a conseguir, porque os próprios gestores já confirmam saber destas várias potencialidades que o Direito tem e que pode trazer para as suas empresas e dado que são duas das vantagens fundamentais que o Direito tem enquanto recurso que estes reconhecem, mas que não aplicando o Direito de forma proativa não estão a conseguir canalizar para si.

Ainda assim, é possível concluir também que os gestores já têm noção clara das vantagens apontadas à utilização do Direito de forma proactiva e da sua importância dentro das empresas e da sua organização. Portanto, a grande conclusão que se pode tirar é que, embora já exista a percepção das vantagens deste recurso, tal ainda não é utilizado de uma forma que permita maximizar e potenciar as suas vantagens dentro das empresas, pelo que pode ser preciso mais do que conhecer as suas vantagens para a sua utilização ser alterada.

Relativamente às limitações do estudo, uma das principais limitações foi a capacidade de aumentar ainda mais a amostra e tendo respostas mais equilibradas em número de todos os distritos para ter uma imagem mais ampla e distribuída do país e poder realizar uma análise ainda mais de âmbito nacional. Além disso, ficou por conseguir-se entender os motivos pelos quais a percepção das vantagens do Direito não é capaz de influenciar a alteração na sua utilização, um aspeto fundamental que ainda fica por aferir.

Como futuras linhas de investigação é importante verificar de forma individual no futuro todas as características que definem uma utilização proactiva ou reativa do Direito dentro das empresas para realizar um diagnóstico ainda mais confiável junto dos gestores das mesmas. Para além disso, torna-se ainda importante entender, na prática, qual é a forma de utilização de que as empresas se aproximam mais e se de facto estão ainda assim tão distantes de uma utilização mais proactiva, como concluiu esta investigação, assim como entender porque é que a existência de percepção das vantagens que o Direito tem enquanto recurso não consegue fazer só por si alterar a sua utilização por parte dos gestores, tentando com isso identificar novos fatores de constrangimento que estejam a contribuir para a não existência de uma mudança de estratégia por parte dos gestores em Portugal.

6. Bibliografia

- Adner, R., & Zemsky P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol 27, Iss 3: 215–239.
- American Bar Association (2002). Comments to Rule 2.1. Model rules of professional conduct. Chicago: American Bar Association.
- Apple Computer, Inc. v. Microsoft Corp. (1989). 717 F. Supp. 1428 (N.D. Cal. 1989).
- Apple Computer, Inc. v. Microsoft Corp., (1992). 799 F. Supp. 1006 (N.D. Cal. 1992).
- Aragon-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol 28, Iss 1: 71-88.
- Ardaneswari, D. P. C., Novi, H. & Andan, L. (2020). The Influence of Internal Factors on Business Performance: A Resources based-view of mushroom SME in Indonesia,

- Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, Vol 97, Iss 1: 107-112.
- Bagley, C. E. (2008). Winning Legally: The Value of Legal Astuteness, *Academy Management Review*, Vol 33, Iss 2: 378-390.
- Bagley, C. E., (2010). What's Law Got to Do With It? Integrating Law and Strategy, *American Business Law Journal*, Vol 47: 587 - 639.
- Bagley, C. E. (2016). The Value of a Legally Astute Top Management Team: A Dynamic Approach, Edited by David J. Teece and Sohvi Lei, *The Oxford Handbook on Dynamic Capabilities*, Oxford.
- Bagley, C. E., & Roellig, M. (2013). The Transformation of General Counsel: Setting the Strategic Legal Agenda, in *Legal risk management, governance and compliance*, Stuart Weinstein & Charles Wild, eds. 2013
- Bagley, C. E., Roellig, M., & Massameno, G. (2015). Who Let the Lawyers Out?: Reconstructing the Role of the Chief Legal Officer and the Corporate Client in a Globalizing World. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2661466.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol 11: 656–665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17: 99–120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, Vol 37, Iss 5: 1299–1315
- Becker, G. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Beleska-Spasova, E., et al.(2012) . Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, Vol 47, Iss 4: 635-647.
- Bird, R. C. (2008). Pathways of Legal Strategy, *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*, Vol 14, Iss 1
- Bird, R. C., (2011). Law, Strategy, and Competitive Advantage, (February 7, 2011), SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1327795> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1327795>
- Bowman, C., & Swart J. (2007). Whose human capital? The challenge of value capture when capital is embedded, *Journal of Management Studies*, Vol 44, Iss 4: 488-505.
- Bruns, V., Holland, D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2008). The Role of Human Capital in Loan Officers' Decision Policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 32: 485-506.
- Cardeal, N. & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What

- leads to competitive advantage?, *South African Journal of Business Management*, 6. 10159-10170. 10.5897/AJBM12.295.
- Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, *Journal of Economic Literature*, Vol 18, Iss 1: 64-92.
- Chen, J. and Sousa, C. M. P. & He, Xinming (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014, *International Marketing Review*, Vol 33, Iss 5: 626-670.
- Colbert, Barry (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 29. 10.5465/AMR.2004.13670987.
- Conner, K., (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, *Journal of Management*, Vol 17: 121-154.
- Cooter, R., Marks, S. & Mnookin, R., (1982). Bargaining in the shadow of the law: A testable model of strategic behaviour, *Journal of Legal Studies*, Vol 11, Iss 2: 225–251.
- Cummins, T., (2006), Best Practices in Commercial Contracting, in *A Proactive Approach*, supra note 82, at 131, 132.
- Davenport, Coral. And Danny Hakim, (2016). U.S. Sues Volkswagen in Diesel Emissions Scandal, *The New York Times*. January 4.
- Dent, George W., (2009), Business Lawyers as Enterprise Architects 64 The Business Lawyer 279, *Case Legal Studies Research Paper*, No. 08-25.
- Dierick, I. e Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, v35, Iss 12: 1504-1511.
- DiMatteo, Larry, (2010). Strategic Contracting: Contract Law as a Source of Competitive Advantage, *American Business Law Journal*. Vol 47: 727 – 794.
- Downing, James A., (2018). Dimensions of Competitive Advantage, *Journal of New Business Ideas and Trends*, vol. 16, Iss 2, 2018: 1+.
- Grahovac, Jovan & Miller, Douglas, (2009). Competitive advantage and performance: The impact of value creation and costliness of imitation, *Strategic Management Journal*, 30. 1192 - 1212. 10.1002/smj.778.
- Grant, Robert, (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17. 109-122. 10.1002/smj.425017111.
- Grant, Robert, (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33. 3-23. 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8.

- Haapio, H. & Siedel, G. (2010). Using Proactive Law for Competitive Advantage, *American Business Law Journal*, 47. 641 - 686. 10.1111/j.1744-1714.2010.01106.x.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L., (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, Vol 12, Iss 1: 1–25.
- Hamel G. and Prahalad C.K., (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Hansen, G., Wernerfelt, B., (1989). Determinants of firm performance: the relative impact of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, Vol 10, Iss 3: 399-411.
- Hinthorne, T., (1997). Predatory capitalism, pragmatism and legal positivism in the airlines industry, *Strategic Management Journal*, Vol 17, Iss 4: 251-270.
- Kaleka, Anna, (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters, *Industrial Marketing Management*, 31. 273-283. 10.1016/S0019-8501(00)00148-6.
- Kaleka, Anna & Morgan, Neil, (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets, *Industrial Marketing Management*, 10.1016/j.indmarman.2017.02.001.
- Madhani, Pankaj M., (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications, *KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices*, Vol. 1, Iss 2: 2-12
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & J. B. Barney, (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis, *MIS Quarterly*, 487-505.
- Mulyono, F. (2013). Company Resources in Resource-based View Theory, *Journal of Business Administration*, Vol 9, Iss 1: 59-78.
- Negulescu, O. H., (2019), The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy, *Review of General Management*, Volume 29, Issue 1, Year 2019.
- Nehrt, C., (1998). Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries, *Academy of Management Review*, Vol 23, Iss 1: 77–97.
- Poppo, L., & Zenger, T., (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, *Strategic Management Journal*, 23: 707– 725.
- Porter, M. E., (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press
- Prahalad, C. K.; Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, p. 3- 15.

- Pohjonen, S. & Visuri, K., (2008). Proactive Approach in Project Management and Contracting, in *A Proactive Approach to Contracting and Law*, supra note 91, at 75, 82.
- Rumelt, R. P., (1987). Strategy, Economic Theory and Entrepreneurship, in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, Mass: Ballinger Books.
- Rumelt, R.P., (1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, Vol 12: 167-185.
- Russo, J. & Schoemaker, Paul, (2001). *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*, Currency/Doubleday editions, 1st edition, December (2001), ISBN: 0-385-50225-7.
- Schnatterly, K., (2003). Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime, *Strategic Management Journal*, Vol 24: 587–614.
- Schumpeter, J., (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shell, G. R., (2004). *Make the rules or your rivals will*. New York, Crown Business, 1st edition, 2004.
- Siedel, George, (2000). Six forces and the legal environment of business: The relative value of business law among business school core courses, *American Business Law Journal*, Vol 37: 717-+.
- Surowiecki, J., (2012). A brief history of money, *IEEE Spectrum*, vol. 49, no. 6, pp. 44-79, June 2012, doi: 10.1109/MSPEC.2012.6203967.
- Sutanto, E. M. & Sudarsono, D., (2018). Empirical analysis of firm resources in the banking industry in Indonesia: A resource-based view, *International Journal of Business and Society*, Vol 19: 587-595.
- Tao, J., (2000). Environmental Liability of Foreign Invested Enterprises in the People's Republic of China, *International Business Law*, July-Aug. 2000, at 314.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol 18: 509–533.
- Terrell, T. P., (2009). Professionalism on an International Scale: The Lex Mundi Project to Identify the Fundamental Shared Values of Law Practice, 23, *Emory Law Review*, 469, 536.
- Ucbasaran, Deniz & Westhead, Paul, (2008). Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?, *Small Business Economics*, 30. 153-173. 10.1007/s11187-006-9020-3.
- Vidal, F. (2015). "Uma análise aos fatores relevantes no desempenho de exportação das PME portuguesas". Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. *Instituto Superior de Economia e Gestão*.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol 5: 171–180. (Madhani, 2009).